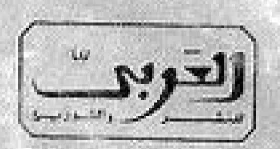


إدارة المؤسسات الأعلامية

د. محمد فريد عزت





إدارة المؤسسات الإعلامية

تأليف

الدكتور محمد فريد محمود عزت

١٩٩٤

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إن الحمد لله .. نحمده ، ونستعينه ، ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ، ومن سيئات أعمالنا . من يهده الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادى له .. وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأن محمداً عبده ورسوله .. وبعد .

فقد يتبادر إلى أذهان بعض من يعملون فى الادارات التى تهتم بشئون الرسالة الاعلامية (التى تسمى بادارة التحرير فى الصحف ، وإدارة البرامج فى كل من الاذاعة والتليفزيون) أو من يُعدون أنفسهم للعمل فى تلك الادارات ، أنه لا علاقة لهم بالجوانب الادارية الأخرى أو ما يطلق عليه ادارة الأعمال فى المؤسسة الاعلامية التى يعملون فيها ، وأن دورهم يقتصر على العمل الاعلامى الخاص بالرسالة الاعلامية فقط ، وأن الجوانب الادارية والفنية الأخرى هى عمل المحاسبين ، والاداريين ، والمهندسين والفنيين .. كذلك قد يتبادر إلى أذهان بعض هؤلاء الأخيرين ، أنه لا علاقة لهم بالجوانب الخاصة بالرسالة الاعلامية ..

وقد يكون فى ذلك جانب من الحقيقة ، وخاصة فى الواقع الملموس فى دول العالم الثالث . ولكن على أية حال فإن ذلك ليست الحقيقة كاملة .. فالواقع أن الاعلامى الذى يكتب و يعد الرسائل الاعلامية فقط قد انقضى عهده ، وأصبح من الضرورى إذا أريد للمؤسسات الاعلامية أن تحقق الأهداف المحددة لها بالمستوى المطلوب ، أن يدرك هذا الاعلامى المشكلات الأساسية لكافة نواحى الادارة الاعلامية . كذلك يجب أن يلم الاداريون الذين يعملون فى النواحى الادارية البحتة ، إلماماً كبيراً بما يدور فى ادارات التحرير والبرامج . فلا يُنكر مدى تأثر القطاع الاعلامى بالقرارات التى تصدرها الادارة فى المؤسسة الاعلامية تأثيرا بالغاً . ولذلك يجب تدريب الاعلاميين الذين تؤهلهم وظائفهم لتولى مراكز قيادية فى المستقبل ، على الأعمال الادارية البحتة والفنية والهندسية . وكذلك

الحال مع رجال الادارة والذين تؤهلهم وظائفهم لتولى مراكز قياديه فى المستقبل ، على أعمال التحرير والبرامج تدريباً عملياً عن طريق ممارسة العمل الاعلامى نفسه الذى يتعلق بالرسالة الاعلامية وهكذا .

وإن مسئوليات أقطاب العمل الاعلامى المتعلق بالرسالة الاعلامية فى المؤسسات الاعلامية ، فرضت عليهم اليوم - إلى جانب تميزهم فى العمل الاعلامى - أن يكونوا أصحاب قدرات ادراية ، وتنظيمية ، وفنية دقيقة والأمر نفسه صحيح بالنسبة لأقطاب العمل الادارى بالمؤسسات الاعلامية ، حيث يجب عليهم أن يكونوا أيضا أصحاب قدرات اعلامية متميزة إلى جانب تميزهم فى الجوانب الادارية والتنظيمية والفنية ..

ولذلك ينبغى على الطرفين ، أن يدرك كل منهما ، أن معرفته بمهام الطرف الآخر وإتقانها . جزء ضرورى من ثقافته المهنية ، لأن الخصائص الحسية للوسيلة الاعلامية ، تحتم ضرورة تطويع الأسلوب ليلائم الوسيلة ، حتى يسير العمل فى سهولة ويسر ، ويحقق الأهداف المرجوه منه من أقصر طريق .

ومن هنا فقد تنبهت كليات الاعلام ، ومعاهده ، وأقسامه المختلفة - من وقت مبكر - إلى أهمية تدريس مادة « ادارة المؤسسات الاعلامية » لطلابها ، حتى يصبحوا على علم مسبق بهذه الجوانب الادارية ، التى لها تأثير بالغ على عملهم الاعلامى ، وحتى يكونوا مسلحين بهذا السلاح الفعال قبل تخرجهم فى الجامعة ، والنزول الى معترك الحياة العملية .

والحقيقة أنه بالرغم من ذلك فإن « ادارة المؤسسات الاعلامية » لم تلق عناية كافية من تأليف الكتب فى هذا المجال . وخاصة في عالمنا العربى ، حيث لا يوجد فى المكتبة العربية إلا عدد ضئيل من الكتب فى هذا التخصص لا يصل إلى عدد أصابع اليد الواحدة ، وأغلبها نفد من السوق .. مع أن المكتبة العربية حافلة بالعديد من الكتب التى تناولت مادة الادارة وأصولها وأسسها

العلمية .. واذا كانت تلك الكتب تمهد للدارس السبيل نحو فهم « ادارة المؤسسات الاعلامية » إلا أن المؤسسات الاعلامية لها من الخصوصية ما يجعلها فى حاجة الى كتب متخصصة فى مجالها .

وهذا الكتاب « ادارة المؤسسات الاعلامية » الذى بين يديك عزيزى القارئ الكريم ، ما هو إلا محاولة متواضعة جداً للمساهمة فى هذا الصدد ، لفائدة طلاب الاعلام على وجه العموم ، وطلاب الاعلام التربوى فى « كليات التربية النوعية » على وجه الخصوص . حيث طُلب منى تدريس تلك المادة في بعض هذه الكليات .. وأقرر أن إعتمادى الأساسى فى هذا الصدد كان – بعد الله سبحانه وتعالى – على بعض كتب الادارة وادارة الصحف المتوفرة ، وأخص بالذكر منها كتب : الدكتور محمد سيد محمد (المؤسسة الصحيفة) والدكتور صليب بطرس (ادارة الصحف) والكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتيفزيون بجمهورية مصر العربية .. وقبل تلك الكتب ومعها كتاب الدكتور صالح أبو اصبع وخالد محمد أحمد (ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى) مع العلم بأن هذا الكتاب الأخير قد ركز بصفة أساسية فى نماذجة التطبيقية ، على دولة الامارات العربية المتحدة وبعض دول الخليج ، لأنه كان يُدرس لطلاب جامعة الامارات العربية المتحدة .. وقد ركزت فى كتابى هذا فى النماذج التطبيقية على جمهورية مصر العربية بصفة خاصة لتكون الأمثلة أقرب الى فهم الطالب المصرى ..

وقد بدأت هذا الكتاب « ادارة المؤسسات الاعلامية » بمقدمة هى التى تقرأها الآن . ثم جعلت الفصل الأول عبارة عن « عموميات حول الادارة » ضمنتها مختارات من الجوانب التى تمهد للدارس السبيل نحو فهم ادارة المؤسسات الاعلامية – كما سبق ذكره – وخاصة التى لها صلة مباشرة بالمؤسسات الاعلامية لتشابه جوانب كثيرة من الادارة فى المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها . وكان الفصل الثانى بعنوان « الادارة فى المؤسسات الاعلامية » . والفصل الثالث والأخير حول « وظائف الادارة فى المؤسسات الاعلامية » وهو صلب هذا الكتاب . واشتمل

على سبعة مباحث ، تضم عشرة مطالب ، متضمنة نماذج تطبيقية متعددة ، ومزودة بالأشكال اللازمة لتوضيح الهياكل التنظيمية على وجه الخصوص للمؤسسات الاعلامية المختلفة : من مؤسسات صحفية .. ووكالات أنباء .. ودور نشر .. ووكالات اعلان .. والاذاعة والتليفزيون ، من خلال تنظيمات اتحاد الاذاعة والتليفزيون فى جمهورية مصر العربية .

والله سبحانه وتعالى أسأل أن ينفع بهذا الكتاب ، طلاب العلم وغيرهم ممن يهتمون بهذا المجال .. وهو جل جلاله من وراء القصد ، والهادى إلى سواء السبيل ..

د . محمد فريد محمود عزت

القاهرة (مدينة نصر) فى رجب ١٤١٤ هـ

ديسمبر ١٩٩٣ م

* * * * * * * * * * * * * *
* * * * * * *
* * *
*

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

عموميات حول الإدارة (*)

إن المتتبع لدراسة التاريخ فى ظواهره المختلفة ، يلاحظ أن العلوم الانسانية ظهرت فى فترات متعددة ومتباعدة أحيانا . كما يلاحظ أن ظهور أى علم ، كان وليد الحاجة والظروف التى تستدعى التغلب على مشكلات معينة .

وبالرغم من أن التطبيق الفعلى للعلوم الإجتماعية ، ووجد فى نفس اللحظة التى دبَّ فيها الانسان على ظهر الأرض ، إلا أن التأصيل العلمى ، ووجود المبادئ ، والنظريات للعلوم الإجتماعية كان متأخراً نسبياً ، إذا ما قورنت بغيرها من العلوم .

وادارة الأعمال – كعلم – لم تتبلور إلا منذ وقت قريب ، وان كانت تطبيقاتها قد وُجدت منذ القدم .

فإن نشأة الادارة العلمية ترجع الى بداية ظهور المجتمع الصناعى ، فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقات بين الأفراد فى المجتمع الواحد ، ومسئولية الحكومة القائمة نحو المواطنين فى تنظيم شئون حياتهم ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لهم . وحين شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر ادارى ينظم انتاج وتسويق سلعهم ، ويحدد علاقات الانتاج بينهم وبين جمهرة العاملين ، ويخترع الوسائل والأساليب التى من شأنها تطوير الانتاج الصناعى وازدهاره ، بدأت نظريات الادارة في المجالين العام والخاص تتبلور منذ ذلك التاريخ ، ثم تتنوع ، وتتعدد ، وتتعارض فى بعض أحيانها إلى يومنا هذا .

غير أن هذا لا يعنى أن الادارة لم تكن معروفة قبل ذلك ، أو أن نشأتها مرتبطة بأمريكا أو أوربا . فنشأة الادارة ترجع الى بداية الخليقة فى هذا الوجود .. فقد عرف تاريخ البشرية أنماطاً متعددة من الادارات . ويدل تاريخ الحضارات العريقة من فرعونية ، ورومانية ، ويونانية ، وإسلامية

(*) مراجع هذا الفصل هى كتب الادارة بصفة عامة وهى كثيرة لمن يريد الرجوع اليها .

على أشكال من الادارات التى صنعت لها امبراطوريات عظيمة . وكانت تلك الأشكال الادارية تشمل نواح مختلفة من سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وقضائية ، وعسكرية وغيرها .. ولا تزال آثار قدماء المصريين ، وما أشادوه من أهرامات وآثار وحضارة ، تقطع بما كانت عليه الادارة من كفاية ومهارة . إلا أن الادارة كانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية ، والمواهب الشخصية للحاكمين كما كان يُنظر اليها كفن من الفنون ، لها مظاهرها التى تدل عليها ، وتُوصف عهود الحكام بها . وكانت المقارنة بين عصر وعصر ، تقوم على مقدار الأثر الذى يُخلفه الحاكم فى عصره .

وإذا كانت الادارة بمفهومها العام ، هى القدرة على استخدام الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية ، لتحقيق أهداف معينة ، فلا يزال يثور الجدل حول تطبيق هذا المفهوم ، من حيث كون الادارة علماً يرتكز على مجموعة من المبادئ والأصول . أو لا تزال كما كانت عليه فناً يعتمد على المهارات الشخصية . والرأى الذى عليه الاجماع حالياً ، أنها علم بقدر المبادئ المخططة والمتعارف عليها فى أى عصر من العصور ، ولكنها أيضا فن بقدر مقدرة الأفراد القياديين فى تطبيق تلك المبادئ المخططة والمتعارف عليها على مر العصور .

فالادارة لها أهميتها لكل فرد ، ولكل مجموعة من الأفراد فى أى مجتمع ، وذلك باعتبار أن الادارة تعالج وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الانسانى .. وهى تحقيق الأهداف التى يسعى اليها الفرد والجماعة . لذلك تتداخل الادارة فى جميع أوجه النشاط الانسانى . فنجدها فى الصناعة ، والتجارة ، والزراعة ، والتعليم ، والاعلام ، والجيش ، وميادين العمل الاجتماعى .. الخ وبالتبعية فالادارة لازمة لكل مجهود انسانى ، سواء فى ذلك الفرد أو مجموعة من الأفراد ، طالما كان هناك هدف يسعون لتحقيقه .

ومما هو جدير بالذكر أن علم الاقتصاد وعلم الادارة العامة ، قد ظهرا قبل علم ادارة الأعمال . ولهذا اعتمد هذا العلم الأخير على الاقتصاد ، وعلم الادارة العامة .

وقد تناول كثير من علماء الادارة تحليل « العملية الادارية » وحاولوا وضع وتأصيل مبادئ ونظريات لها ، ولكن لم يتناول معظمهم « تاريخ الفكر الادارى » فى مراحله المختلفة . والواقع أنه ليس هناك تقسيم مرحلى معين للفكر الادارى ، ولكن يمكن تقسيمه الى أربع مراحل على النحو التالى :

أولا : المرحلة الاولى : منذ ظهور الانسان حتى بداية العصر الاسلامى :

تدل كثير من الأعمال التى خلّفها الانسان على ممارسة العملية الادارية . وخلال هذه المرحلة كان من الصعب الفصل بين القائد السياسى والقائد الادارى والملاحظ أن (القرآن الكريم) يقص لنا جوانب من الفكر الادارى ، عندما قرر ملك مصر وضع خطة بمساعدة سيدنا يوسف عليه السلام ، للتغلب على الشدة ، وأشرف يوسف على تنفيذ الخطة . وتطلب ذلك الاهتمام بالاشراف ، والتنفيذ ، والتخزين ، والنقل ، وتقديم التقارير عن سير العمل ..الخ .

ثانيا : المرحلة الثانية : منذ بداية عصر الاسلام حتى بداية الثورة الصناعية .

يخطئ كثير من الناس حين يعتقدون أن الاسلام لم يهتم إلا بقواعد السلوك الأخروى ، وأنه لم يضع نظاماً للحياة الدنيا بكل ما فيها من أنشطة . فلقد ورد فى القرآن الكريم قوله تعالى « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شئ فردوه الى الله والرسول .. » [سوره النساء آيه ٥٩] وهذا فى مفهوم الادارة العامة تحديد للسلطات والاختصاصات .

كما أن الادارة فى الاسلام قد أخذت من العلم والفن القيادى ، وسبقت دولا أرضية كثيرة فى تطبيق الفكر الادارى الذى بدأ يتبلور منذ أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين . وكان الفكر الادارى الاسلامى يستند الى نصوص القرآن الكريم ، وتوجيهات السنة الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الانسانية التى كانت تسود المجتمع الاسلامى فى ذلك الوقت . تلك القيم التى لا يزال الفكر الادارى المعاصر يلهث للوصول إليها . ولكنه يعجز ، لأنه لا يهتدى بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول . والحق .

واذا كانت الادارة اليوم تهتم بتنظيم النشاط البشرى الجماعى ، تنظيماً يعمل على حسن ادارة شئون المجتمع ، وخدمته لتحقيق أهدافه الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، فإنها تتطلب اعداداً وتخطيطاً لذلك النشاط ، من تحديد للأهداف ، وتقدير للاحتياجات ، وتدبير للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، والتنسيق بينها ثم متابعة تنفيذها ، ورقابة العمل للتعرف على أوجه القصور ، والانحراف ، واصلاح المعوقات ، ووضع الضوابط التى تحكم الأداء ، وتقلل الانحراف عن طريق التقييم الدورى ، والإشراف والمراجعة ، والمراقبة ، وهو ما يُكوِّن فى جملته العملية الادارية ، فقد كانت الدولة الاسلامية فى عهد الرسول ، والخلفاء الراشدين ، والعهدين

الأموى والعباسى ، تقوم بكل هذه العمليات ، مهتدية بالفكر الادارى الاسلامى المنزل ، وما خططه الرسول من سنة وسلوك ، وما اتبعه على دربه خلفاؤه الراشدون .

ويكابر جداً من يقول ان الادارة بصورتها العصرية لم يكن لها وجود فى العهود الاسلامية الأولى . صحيح إن وظائف الادارة بمسمياتها الحديثة ، كالتخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعه ، والرقابة ، وادراة شئون الأفراد وغيرها ، لم تكن تسمى بنفس المسميات ، ولكن العبرة بأن الادارة فى الاسلام كانت تطبق كل تلك العمليات . غير أن العالم الاسلامى أصيب بانتكاسات سياسية ، واجتماعية جعلته مطيه وعرضه للتأثير من جانب التيارات السياسية والاجتماعية والثقافية الغربية ، والتى صورت لنا نشأة الادارة وميادنها العصرية ، وتطبيقاتها ، ومسمياتها ، وكأنها خلق جديد من واقع المجتمعات المتقدمة ، وما علينا إلا الإذعان لها ، والقبول بها ، ثم الاقتباس منها ، والتقليد فيما ينفع ، ومالا ينفع .

وان كان ثم خلاف بين الاداره فى الاسلام ، والادارة الحديثة المعاصرة ، فإنه اختلاف هدف فى المقام الأول ، واختلاف فى حجم بين مجتمعين فى المقام الثانى ، واختلاف قدرة من جانب الدول الغربية على البحث عن الجديد المفيد ، وإختلاف أمكانيات تقنية ، واعلامية ، وعلمية ، ساعدت فى بلورة الفكر الادارى المعاصر ، وطمس معالم الادارة فى الاسلام . وساعد فى ذلك عدم الاجتهاد ، وعدم إعمال الفكر من جانب أبناء الدول الاسلامية فى تراثهم القديم ، وبعدهم عن الشريعة الاسلامية علماً وتطبيقاً (١) .

ثالثا : المرحلة الثالثة : منذ بداية الثورة الصناعية حتى بداية حركة الادارة العلمية

إن ممارسة العملية الادارية ، لم تظهر بصورة واضحة قبل الثورة الصناعية . ونعنى ادخال الآلية على نطاق واسع وخصوصا فى مجال الصناعة . وبالتالى فإن أهمية الادارة بوظائفها المختلفة ، وظهرت مع ظهور هذه الثورة فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر ، وكان من أبرز آثارها ، تغيير نظام الانتاج ، والتسويق ، والعماله ، وتضخم حجم المشروع .

---

(١) أحمد ابراهيم أبو سن / الادارة فى الاسلام (المطبعة العصرية – دبى ١٩٨١) ص ٢٢ و ٢٣ .

رابعا : المرحلة الرابعة : منذ بداية حركة الادارة العلمية حتى الآن .

يطلق اسم « الادارة العلميـة » على تلك المرحلة التى ظهرت على نطاق صـغير حتى نهاية القرن الماضى ، وازداد الاهتمام بها فى أوائل هذا القرن .

ويعتبر « فريد ريك وينسلو تايلور » (*) Fredrick Taylor رائد حركة الادارة العلمية ، فقد دهش للإهمـال والاسراف المتفشيان فى دوائر الأعمـال الأمريكية . ومن هنا حرص على كشف الطرق التى تساعد على رفع الكفاية الانتاجية . وأشـار الى أن الطريق لرفع الكفاية هو توافر الادارة الرشيدة ، ولا يكفى توافر العمال المدربين جيداً . وأهم مبدأ قدمه هو ضرورة تطبيق « الطريقه العلمية » فى حل المشكلات الادارية .. ويمكن اجمال أهم أفكاره فيما يلى :-

(١) تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادى ، أى بلوغ أقصى انتاجية ، وبأقل تكلفة مادية وبشرية ، وذلك من خلال دراسته العلمية للحركة ، والوقت فى كل عملية . ومؤدى ذلك أن يتم تحليل كل عملية ، وأن نتبين الحركات اللازمة لاتمامها ، مع تحديد الوقت اللازم لأداء كل منها . ولذلك أمكن تحديد ما يجب أن يقوم به العامل فى كل عملية . كما أمكن فى الوقت نفسه تحديد الحركات التى لا ضرورة لها فى كل عملية .

(٢) تحليل العملية الادارية ، تمهيداً لدراسة كل حركة من حركاتها ، ثم اختيار العاملين ، وتدريبهم وفقاً للعملية المقررة . وأخيراً تحقيق تعاون وثيق بين المديرين والعاملين .

كذلك فإن « هنرى فايول » (*) Henri Fayol يعتبر من رواد حركة الادارة العلمية .. وإذا كان « تايلور » قد أجرى معظم أبحاثه فى المستويات الادارية الدنيا بالولايات المتحدة الأمريكية ،

(*) فريد ريك وينسلو تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) مهندس انتاج أمريكى . مؤسس علم إدارة الأعمال . ولد فى مدينة بجرمان تاون بأمريكا . وتخرج فى معهد ستيفنسن للتكنولوجيا عام ١٨٨٣ وقد نجحت الطريقة التى أدخلها لادارة الأعمال فى الورشة ، والمكاتب ، والمصانع ، وخاصة فى مصانع الصلب . وكان هو يعمل فى مصنع للصلب وأصبح مهندساً أول للمصنع . له عدة مؤلفات علمية أهمها « قواعد الادارة العلمية » صدر عام ١٩١١ وكذلك « الادارة العلمية » صدر عام ١٩١٤ .

(*) هنرى فايول (١٨٦١ - ١٩٢٥) حصل على شهادته العالية كمهندس للمناجم عام ١٨٨٠ وعين فى السنة نفسها مهندساً فى شركة للتعدين ، وتدرج فى مناصبها الى أن عين مديراً لها عام ١٨٨٨ وقد نشر بحثا بعنوان (الادارة الصناعية العامة) فى عام ١٩٢٢

فإن « فايول » أجرى معظم أبحاثه فى مستويات الادارة العليا فى فرنسا . ونادى بضرورة التخصص ، وتقسيم العمل ، ووحدة الأمر ، وخضوع الصالح الفردى للصالح العام . . وتميز عن « تايلور » بأنه جعل الادارة قائمة بذاتها ، وبتقريره أن علم الادارة علم عام يسرى على كل نشاط أياً كان نوعه .

وقد تميزت هذه المرحلة بوجود أبحاث ودراسات كثيرة فى الادارة ، تهدف الى رفع الكفاءة ، وزيادة الأداء ، كما تميزت بالتأصيل العلمى لمبادئ الادارة ، وانشاء الدراسات المتخصصة فى الجامعات والمعاهد العليا .

تعريف الادارة (١)

لقد أدى اتساع دائرة فكر الادارة ، وشمولها ، وكثرة تعريفاتها الى صعوبة الاتفاق على تعريف محدد شامل جامع مانع للادارة . وذلك لتعدد الفترات الزمنية التى ظهرت فيها التعاريف المختلفة للادارة ، ولتنوع الخبرات التى بحثت فى هذا الموضوع وبالتالى تأثر التعريف بخلفياتهم العلمية ، والثقافية ، واتجاهاتهم الدراسية والفلسفات المتعددة التى يتوقف كل منها على وجهة نظر القائم بالتعريف ومعتقداته . فعلى سبيل المثال وردت التعريفات الآتية :-

« ... الادارة هى القوة التى تدير المشروع والتى تعتبر مسئولة عن نجاحه أو فشله »

« ... الادارة هى الأداة الخاصة بتحديد النتائج المطلوب الوصول اليها ، والعمل على تحقيقها عن طريق وبواسطة جهود الجماعة ، بالاستخدام الفعال للأفراد والموارد الأخرى »

« .. .. الادارة هى النشاط الذى يؤدى الى أداء الأعمال ، وتحقيق أشياء معينة بواسطة الناس »

« .. .. الادارة هى التخطيط والتطبيق »

« .. . الادارة هى اشباع الحاجات الاقتصادية ، والاجتماعية عن طريق كونها نشاطاً منتجاً للاقتصاد والمجتمع . »

« . . . الادارة هى مورد يستخدم بواسطة كل فرد من أجل تحقيق الأهداف »

---

(١) راجع فى ذلك كتاب السيد عبده ناجى / الادارة العامة - مدخل ادارى (القاهرة - دار النهضة العربية الطبعة الثالثة ١٩٩١) ص ٤٦ - ٥٠ .

ان التعريفات السابقة للادارة وان كانت مختلفة ، إلا أنها تعتبر جيدة ومقبولة . ويلاحظ أن كل تعريف قد تأثر بالفعل بمعتقدات واتجاهات واهتمامات واصفه . وبالرغم من الاختلافات الظاهرية فى التعريفات السابقة ، إلا أن جوهرها واحد تقريباً . فهناك **أهداف** يجب تحقيقها . وهناك **موارد بشرية ومادية** تستخدم بأسلوب ما لتحقيق هذه الأهداف التى تهم الفرد والمجتمع ، وأخيراً فهناك **النشاط الادارى** الذى يحقق الربط بين ما نسعى الى تحقيقه وبين ما لدينا من موارد غير منظمة وقيود مفروضة عليها . ويقصد بهذا الربط ، الأسلوب أو الطريقة التى تستخدم بها الموارد لتحقيق الأهداف على أحسن وجه .

وعلى ضوء هذا التوضيح البسيط يمكن تعريف الادارة على أنها أوجه النشاط المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة ، ومراقبة التنفيذ والنتائج بما يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

وجدير بالذكر أن الادارة وفقاً للمفهوم السابق ، تعتبر نشاطاً . والذى يقوم بهذا النشاط هو المدير فى كافة المستويات الادارية ، أو أعضاء الهيئة الادارية . فالمدير هو الذى يخطط ، وينظم ، ويوجه ، ويراقب من أجل الهدف . وهو بذلك يجمع وينظم الموارد او يستخدمها أفضل استخدام ليحقق الغايات المنشودة . الأمر الذى يساعد على تحقيق حياة أفضل .

وهناك أربعة عناصر رئيسية مرتبطة بالادارة وهى : **البشر أو الأفراد .. والأفكار .. والموارد المادية .. والأهداف** . وهذه هى العناصر التى يعمل معها المدير باستمرار عن طريق الوظائف الادارية الرئيسية وهى التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .

(١) البشر : يعتبر العنصر البشرى أو الأفراد من أهم العناصر الأربعة مجتمعة بالنسبة للمدير . فالادارة أساساً من أجل البشر ، وبواسطة البشر . فمن أجل تحقيق الأهداف لابد من الاتصال بالأفراد . واقناعهم وتحفيزهم . وهم بحاجة الى قيادة واشراف على انجاز الأعمال بكفاءة مناسبة ، تحقق الرضاء ، والأشباع .

(٢) الأفكار : وهى أساس هام ورئيسى للمدير من حيث حاجته دائما الى التفكير المبدع البناء . فالتساؤلات بماهية الأهداف ، وبكيفية تحديدها .. والحصول على الموارد وكيفية تخصيصها . والأولويات . والخطوات الواجب اتباعها وتسلسلها .. وتوقيت الأداء .. والمشكلات التى تحتاج الى تحليل ، كل ذلك يمكن الاجابه عليها عن طريق استخدام الأفكار والمجهود الذهنى ،

والمقدرة الابتكارية للمدير . ويمكن القول إن عنصر الأفكار يمثل المقدرة الادارية وهو عنصر يتعلق بالبشر أيضا ، تأكيداً لأهمية الانسان أو العنصر البشرى .

(٣) **الموارد المادية** : والموارد الأخرى غير البشرية تمثل العنصر الثالث وأساس نجاح المدير أيضا . فالمدير مسئول عن حصر هذه الموارد وقياسها ، وإيجاد اتصال وتنسيق بينها ، وانشاء علاقات متجددة بين مكوناتها ، حيث أنها تستخدم بواسطة البشر ، لتحقيق غايات معينة . فالطرق . والأسواق ، والآلات ، والأموال ، والأرض ، والمواد تعتبر موارد رئيسية يستخدمها المدير ، ولابد من ايجاد علاقات بينها لتعمل بشكل متجانس .

(٤) **الأهداف** : وأخيراً فالأهداف هى التى تقدم سبباً لاستخدام المدير للبشر ، والأفكار والموارد الأخرى . فهناك هدف ينبغى الوصول اليه ، ورسالة لتتحقق ، وهما غاية المدير وأساس عمله .

مدلول كلمة ادارة والكلمات المرادفة لها

يقصد بكلمة « **إدارة** » كافة الجهود والعمليات التى تبذل أثناء حياة المشروع ، أو فى بدايته ، أو عند تصفيته ، من كافة المستويات الادارية بصورة فردية أو جماعية ، بقصد تحقيق الأهداف بأسرع ما يمكن ، وبأقل التكاليف . والادارة بهذا المعنى عبارة عن مجموعة وظائف .

ومن ناحية أخرى فإن كلمة « **إدارة** » تطلق على الهيئة أو الجهاز أو مجموعة الأفراد القائمين بالوظائف والجهود المختلفة .. فيقال ان ادارة المشروع تعمل بجد ونشاط ، أو تعمل بصفة مستمرة لانجاح المشروع .

أما كلمة « **قيادة** » فتعنى قدرة الشخص على اغراء الآخرين للعمل بثقة وحماس .. وهذا يتطلب التأثير فى أعضاء الجماعة ولهذا تعتمد القيادة على الصفات الشخصية للفرد ، ومدى قدرته على التأثير فى الآخرين .

ويمكن أن تكون القيادة ناتج السلطات الرسمية . وذلك عندما نرى روح الجماعة سائدة فى وحدة اقتصادية ، بحيث لا يشعر العاملون بالفوارق نتيجة للمستويات الادارية المختلفة .. وقد توجد القيادة بدون التنظيمات الرسمية عندما يلتف مجموعة من الناس حول شخص معين ، ولكن من أجل تحقيق هدف مشروع . ولهذا فالادارة ترتبط بتنظيمات رسمية ، أما القيادة فقد ترتبط بها وقد لا ترتبط .

أما كلمة « رئاسة » فيرى البعض أن المقصود بها . السلطات المفروضة من خارج المنشأة ، وتقوم على أساس نظام موضوع ، وليس على أساس اختيار الجماعة ، ويمتثل لها الأفراد خوفاً من الجزاء ، وبذلك تفترق عن القيادة بأن الرضا متوافر فى القيادة دون الرئاسة ، كما تفترق عن الادارة والقيادة بأن كلاً منهما تنبع من داخل المنشأة .

كما يرى البعض الأخر أن الرئاسة تشمل كلا من الادارة والقيادة . ولهذا فكلمة رئيس تطلق على مدير أى مجموعة من الأشخاص ، كما تطلق على قائد المجموعة كذلك .. ولهذا فانها تعتبر كبديل عنهما .

أما كلمة « **إشراف** » فالمقصود بها ملاحظة أعمال المرؤوسين ، بهدف تحقيق بعض الوظائف الادارية : كالتوجيه والرقابة . ولهذا يعتبر الإشراف جزءاً من الوظيفة الإدارية ومن مستلزماتها .

المستويات الادارية

لكى تقوم الادارة بوظائفها كاملة فى سبيل تحقيق أهداف المشروع ، فلابد من تفويض السلطات ، حتى لا تتركز الأعمال والقرارات كلها فى شخص واحد . .

ومن هنا فلابد من وجود التسلسل الادارى ، وبالتالى توجد المستويات الادارية .. وتختلف المستويات الادارية حسب حجم المشروع ودرجة مركزية السلطة فيه . ولكن غالباً ما توجد ثلاثة مستويات هى :-

(١) **الادارة العليا** : ويقصد بها كبار الموظفين الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للعمل ، وتحديد أهداف المنشأة ، ورسم السياسات العامة . كما يقومون باتخاذ قرارات التسعيرة (قيمة الافلام أو المسلسلات أو غير ذلك) والربط بين سياسة المشروع والسياسة العامة للدولة .

ويوجد فى هذا المستوى أعضاء مجلس الادارة ، أو مجلس الشركاء . أو مديرو العموم . وبالنسبة للوزارات يوجد فى هذا المستوى الوزير ونوابه ومساعدوه . ووكلاء الوزارة ، ورؤساء المجالس واللجان الدائمة .

ويكون هذا المستوى مسئولاً أمام المساهمين ، أو أصحاب المشروع . أو المجالس النيابية .. الخ ونظراً لأهمية هذا المستوى . ولأن قراراته لها آثارها على المدى الطويل ، فإنه غالباً ما يتم تعيين أصاحبه عن طريق الانتخاب أو بمرسوم رئاسى أو ملكى وما أشبه .

(٢) **الإدارة الوسطى** : ويقصد بها المستوى الادارى الذى يقوم بنقل السياسات ، والاهداف ، والخطوط العامة – التى وضعتها الادارة العليا – الى المستويات الادارية الدنيا ، وتوضح ما يكتنفها من غموض . ورفع التقارير للادارة العليا عن مستويات الانجاز وعن الصعوبات التى تواجه التنفيذ .

وتحتم طبيعة عمل الادارة الوسطى . التواجد فى أماكن العمل بصفة شبه مستمرة . ولذلك نادراً ما نجد شخصاً فى مستوى الادارة الوسطى يشغل أكثر من منصب فى آن واحد . وتتشكل معظم اللجان من بين أفراد الادارة الوسطى لدراسة بعض الموضوعات وكتابة تقارير عنها .

واذا كان من الممكن السماح لبعض أشخاص الادارة العليا بالتنقل ، نظراً لإمكانية احلال بديل له من الادارة الوسطى ، فإن عملية التنقل بالنسبة لأفراد الادارة الوسطى تصبح من الخطوره بمكان ، لصعوبة إحلال بديل من الادارة الدنيا . ولهذا يجب الاحتفاظ ما أمكن بأفراد هذا المستوى .

(٣) **الادارة الدنيا** : ويطلق عليها ادارة التشغيل أو الادارة التنفيذية والمقصود بذلك هؤلاء الذين يراقبون العمال وصغار الموظفين ، للتأكد من تأدية العمل بصورة تحقق أهداف المشروع .

ومن النادر أن تتخذ ادارة التشغيل قرارات تتعلق بالتنظيم ، أو الجوانب المالية ، واذا اتخذت بعض القرارات ففى أضيق الحدود . ويتركز اهتمام هذا المستوى فى الجوانب الفنية بالنسبة للمصانع وغيرها ، أو فى الجوانب الشكلية كالنظافة بالنسبة لمنشآت الخدمات . وغالباً ما يتم تعيين هذا المستوى بالترقيه أو عن طريق الاعلان .

انشطــة الادارة

تمارس الادارة وظائفها المختلفة – التى سيأتى فيما بعد الحديث عنها – فى مجالات عديدة هى :-

(١) **ادارة الانتاج** : تقوم الادارة بدور رئيس فى المشروعات .. فبالنسبة للمشروعات الصناعية – مثلا – تقوم بتحديد نوع المنتجات الملائمة ، ومواصفاتها ، وكمياتها ، ومدى التوزيع المطلوب ، ووضع جداول التشغيل ، ووضع الخطة الزمنية للانتاج ، وما يحتاج إليه إنجاز العمل من أفراد ، وآلات ، ومعدات ، وخام . وتحديد الأسلوب ، أو الطريقة المتبعة فى الانتاج ، ووضع معايير الأداء ، وتقرير الشراء أو الانتاج . كما تساهم ، الادارة فى تصميم المصنع ، ونظم التخزين ،

والنقل ، وتقرير التدريب الفنى للعاملين ، ووضع الخطة لصيانة الآلات والمنتجات وغيرها .

(٢) **ادارة الأفراد:** تختص بالعنصر البشرى فى المنظمة . ولذلك تقوم بالتخطيط للقوى العاملة اللازمة ، الحالية والمستقبلية . وتقوم بإختيار العاملين ذوى الكفاءة ، وتحديد أنسب الطرق لاستثمار مجهوداتهم ، وتحديد أنظمة العمل والحوافز المادية والمعنوية . كما تعالج مشكلاتهم الشخصية والمعنوية . وتستفيد من مقترحاتهم وآرائهم ، لتحقيق التكيف والانسجام بين العاملين .

(٣) **ادارة التمويل :** تختص بتوفير الأموال اللازمة (وأحيانا تسمى ادارة الحسابات الجارية) للقيام بأنشطة المؤسسة ، أو المنظمة ، أو المشروع ، وتحقيق أهدافه ، وذلك من المصادر الملائمة ، فى الوقت المطلوب ، وبالتكلفة المناسبة ، وترشيد الانفاق ، وتحديد اجراءات الصرف ، ومسك الدفاتر ، واعداد الكشوف التى توضح حركة الأموال ، واتجاهاتها ، ونتائج الأعمال ، والحسابات الخاصة .

(٤) **ادارة التسويق :** وتهدف الى توصيل الخدمة أو السلعة الى الجمهور ، فى الوقت المناسب ، وبالكميات المناسبة والملائمة ، والجودة المطلوبة ، أو السعر المعتدل . ولذلك فهى تتضمن توجيه وتنظيم ورقابة كافة المجهودات التى يستلزمها وصول السلعة أو الخدمة من المنتج الى الجمهور . و نشاط ادارة التسويق يبدأ قبل انتاج السلعة ، وأثناء عملية الانتاج ، وبعدها .

(٥) **ادارة المشتريات :** تختص بتوفير المواد الخام ، والأدوات ، ومختلف الأصناف التى تحتاج إليها الادارات المختلفة ، بالمواصفات والجودة المحددة ، وبالكميات الملائمة ، والتكلفة المناسبة . وتقوم لذلك بدراسة الأسعار ، وتحديد طريقة الشراء الملائمة ، وشروط التعاقد ، واجراءات التوريد ، والشحن ، والفحص ، والاستلام .

(٦) **ادارة المخازن :** تحتوى هذه الادارة على كافة المواد ، والخامات ومختلف المعدات التى تستخدمها الادارات المختلفة . وتهدف إلى امداد الادارات بالأصناف التى تحتاج إليها فى الموعد المطلوب . وبالكميات والمواصفات المحددة . والقيام بكافة الأنشطة المخزنية واثبات وتقرير طريقة الخزن ، وترتيب المواد داخل المخازن ، واتباع الطرق المخزنية السليمة ، وكيفية صيانه المواد من السرقة والتلف والحريق .

(٧) **ادارة الصيانة :** تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ، ومبانيها ، ومعداتها وكافة محتوياتها ، واتخاذ مختلف الوسائل لحمايتها من الحرائق ، والتلف ، والضياع ، ولذلك تقوم بمراقبة أساليب الأمن والسلامة ، والصيانه ، وتدريب العاملين عليها .

مجالات الادارة

تمارس الادارة فى مجالات عديدة ، أمكن حصرها فى مجالين أساسيين وهما : الادارة العامة . والادارة الخاصة . وسوف يتركز الحديث عن هذين المجالين بهدف تحديد أى المجالين تنتمى اليه ادارة المؤسسات الاعلامية ..

أولا : الادارة العامة « الادارة الحكومية » : يعتبر علم الادارة العامة من العلوم الحديثة إذ لم يظهر هذا العلم إلا منذ عام ١٩٠٠ ولكنه قفز قفزات واسعة عقب الحربين الأولى ، والثانية ، حيث أدت هاتان الحربان الى وضع أعباء كثيرة على عاتق الدول ، اذ لم يكن من اليسير انجازها إلا عن طريق استخدام أفضل الوسائل العلمية ، لتوحيد امكانات الدول بهدف تحقيق ما تلتزم به من واجبات . فكانت الادارة العامة التى هى تنظيم وادارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية .

وللادارة العامة عدة خصائص من أهمها :

(١) أنها ادارة حكومية تنظمها التشريعات الحكومية .

(٢) أنها تقدم منفعة عامة ، ونجاحها يرتبط برضاء الجمهور المستفيد من خدماتها .

(٣) التمويل فيها حكومى خالص ، ويرتبط بميزانية الدولة العامة .

(٤) تمارس أنشطتها عن طريق الأجهزة المتعددة ، كالوزارات والمجالس والهيئات الحكومية . وهدفها هو المحافظة على أمن ، وسلامة ، وصحة المواطنين ، والعمل على تنمية الوطن سياسياً ، واقتصادياً ، واجتماعياً .. الخ .

(٥) اختيار الموظفين من خلال قواعد عامة ، تطبق على جميع أجهزة الدولة ، من حيث المرتبات ، والعلاقات ، وشروط التعيين .. الخ .

(٦) أنها تعكس السياسة العامة للدولة ، وتتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه .

(٧) تتناول الادارة العامة مصالح الجماهير . لذلك لابد أن تتسم بالانسانية فى تناول مشكلات الجماهير واحتياجاتها . ولابد أن تساير قيم المجتمع وثقافته .

(٨) توجه الادارة العامة جهودها لتقديم خدمات عامة ، وليس لتحقيق الربح .

(٩) تستند إلى الأنظمة الموضوعة لتوقيع الجزاء على المخالفين .

(١٠) الادارة العامة عنصر هام في التنمية . اذ لا تنجح التنمية إلا بواسطة جهاز اداري سليم على مستوى عال من القدرة والكفاءة .

ثانيا : الادارة الخاصة « ادارة الأعمال » : ويقصد بها ادارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف الى تحقيق الربح . وبهذا المعنى تكون الادارة الخاصة هي نفسها ادارة الأعمال .

ويوجد مفهوم آخر للإدارة الخاصة وهو : أنها الهيئات الأهلية التي تستهدف تقديم الخدمات دون السعي وراء الربح . مثل الجمعيات الخيرية والاجتماعية .

والادارة الخاصة بمعنى ادارة الأعمال تتميز بعدة مميزات أهمها ما يلي :-

(١) أن ادارة الأعمال تستهدف تحقيق الربح ولذلك تقاس كفاءة الادارة بالقدرة على تحقيق الربح .

(٢) قد تضطر ادارة الأعمال في سبيل الربح ، إلى ارتكاب أعمال مخالفة للذوق أو الأخلاق العامة . وهذا غير مشروع ولا يجوز اللجوء اليه مهما كانت الظروف .

(٣) يحكم ادارة الأعمل طابع المنافسة ، والجرأة ، واقتناص الفرص ، والمخاطرة ، والمرونة ، وعدم التقيد بالتعليمات في سبيل تحقيق الهدف .

(٤) يضع أنظمة ادارة الأعمال صاحب العمل ، ويغيرها متى شاء . والعاملون لديه مسئولون أمامه ، وأمام من ينوبون عنه ، كمجلس الادارة . مثلا .

وبالرغم من وجود هذا التميز الواضح بين هذين النوعين الأساسيين من الادارة إلا أنه توجد أوجه تشابه بينهما على النحو التالي :

(١) أن كلا من الادارة العامة وادارة الأعمال يقعان في نطاق علم الادارة ، والذي تنطبق مبادئه على كليهما . فالقيام بالإدارة العامة وادارة الأعمال يحتاج الى تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة وهي وظائف ادارية تعتمد على مبادئ علم الاداره وهو علم واحد

(٢) بالرغم من أن اداره الأعمال تهدف الى تحقيق الربح ، فانها أيضا تسعى الى تحقيق الصالح العام ، وتقديم الخدمة ، مثل الادارة العامه ، وكل منهما تحكمه المسئولية الاجتماعية .

(٣) هناك تماثل بين الادارتين فيما يتعلق بكبر حجم المشروعات التى تديرها . فظهور الشركات الخاصة العالمية متعددة الجنسية ، والشركات الاحتكارية الضخمة مظهر لذلك كما أن تأميم بعض الشركات الكبرى والعالمية ، وأيلولتها للدولة تؤكد هذا التشابه .

وادارة المؤسسات الاعلامية – على ضوء ما سبق توضيحه – لا يمكن اعتبارها ادارة عامة فقط ، لأن طبيعة عملها تحتاج إلى مرونة ، وحرية فى الأداء ، وأكثر مما تحتاج اليه أية هيئة حكومية أخرى .. ولا يمكن أن تدار المؤسسة الاعلامية – مثلا – كما تدار هيئة الكهرباء أو أيه هيئة حكومية أخرى .. كما أنها لا يمكن أن تدار كمؤسسة خاصة تستهدف الربح فقط ، لأنها مؤسسة اجتماعية لها رسالة عامة تستهدف من خلالها تنمية المجتمع وتطوره ، وزيادة وعى المواطنين بالقضايا المختلفة .

ولذلك فإن المؤسسة الاعلامية تجمع بين طابعى الادارة الخاصة ، والادارة العامة .. وإن كانت المؤسسة الاذاعية (الراديو والتليفزيون) مثلا – باعتبارها هيئة مملوكة للحكومة ، تمولها وتشرف عليها فى أغلب دول العالم فهى أقرب فى أدارتها الى الادارة العامة من المؤسسات الاعلامية الأهلية . وهذا ما سيتم توضيحه تفصيلا فى الفصول التالية .

* * * * * * * * * * * * * * *

* * * * * * *

* *

الفصل الثانى

الادارة فى المؤسسات الاعلامية (*)

اذا كان وراء كل إنجاز حضارى جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات ، فان وراء نجاح هذه المخترعات ، وتسهيل مهمة العلماء ، تكمن دوماً الادارة الناجحة ، التى تستطيع توظيف الكفاءات العلمية ، مع الامكانات المتاحة ، بأفضل السبل ، وبأقل التكاليف الممكنة ، من أجل خير المجتمع ، وضبط حسن سير العمل ، وكفاءة الأداء .

ولا يختلف اثنان لما لأهمية الادارة فى نجاح أى منظمة ، سواء كانت شركة ، أو مؤسسة ، أو مدرسة ، أو وزارة ، أو مستشفى ، أو مزرعة . ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الادارة لا جوهرها . ومن ثم فـأى نشاط يحتاج الى ادارة ناجحة تتوام مع طبيعة هذا النشاط .

وتتفرع المؤسسات الاعلامية فى مصر ، والوطن العربى ، لتشمل مؤسسات صحفية ، واذاعة ، وتليفزيون ، ووكالات أنباء ، ودور نشر ، وشركات اعلانات ، ولكنها تتفق مع أى منظمة أخرى فى أنها جميعا لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية ، مثل : الانتاج ، والمشتريات ، والتسويق ، والأفراد ، والأعمال المكتبية ، والتمويل ، وأن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة .

وطبيعة الاعلام فى مصر والوطن العربى بصفة عامة ، تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الاعلام وبين حكوماتها . وهذا ينعكس بالتالى على طريقة ادارة هذه المؤسسات ، وتحديد أهدافها ، وأساليب تحقيقها .

ونظراً لطبيعة المهنة الاعلامية ، فإن هذه الأهداف متحركة ، ومن ثم فان ادارة المؤسسات الاعلامية تحتاج الى اكثر من مهارة ، فالتسلح بالعلم الادارى - مثلا - لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية ، تحتاج الى مرونة فى اصدار القرارات وسرعة اتخاذها ، والقدرة على حل المشكلات السريعة ، والمتلاحقة ، والمتداخلة بين الأقسام الادارية ، والفنية ، والتحريرية فى مؤسسة صحفية ما .

(*) اعتمدنا فى هذه الجزئية بصفة أساسية على كتاب (صالح أبو اصبع وخالد محمد أحمد / ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى (دمشق - صبرا للطباعة والنشر ١٩٨٤) ص ١٧ - ٢٥ و ٦٣ - ٧٧ .

كذلك فان المشكلات التى تواجه مدير اذاعة أو تليفزيون ليست مثل مشكلات مصنع اطارات أو مزرعة ، إذ أنها مشكلات من نوع خاص . تحتاج الى المرونة ، والسرعة من قبل مدير مؤسسة اعلامية . ومن ثم فإن العملية الادارية فى المؤسسات الاعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الادارى فحسب ، بل انها علاوة على ذلك تحتاج الى مهارة خاصة في إدارك طبيعة الرسالة الاعلامية ونشرها « تسويقها » .

إن أى مؤسسة تهدف الى تحقيق أهداف معينة .. ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة ، فان إنشاءها من المفترض أن تسعى الى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة . ومن ثم فإن مؤسسة اعلامية تهدف الى الاخبار ، والتوجيه ، والترفيه ... الخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف الى التعليم مثل الجامعة ، أو انتاج الخضراوات مثل المزرعة .. إن كل واحدة من هذه المؤسسات ، يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ، ومن ثم فإن شكل ادارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة .

ومهما اختلفت أشكال المؤسسات ، أو المنظمات ، فـأنها تتفق باشتراكها فى عناصر أساسية هى : (١) أهداف المؤسسة .(٢) كادر المؤسسة من موظفين وعمال (٣) التمويل (٤) مقر ومشتملاته من آلات وأدوات .. الخ (٥) نشاط المؤسسة (٦) الاتصال . (٧) الادارة .

أولا : الأهداف : والمقصود بأهداف المؤسسة ، تلك النتائج التى تطمح المؤسسة الى تحقيقها ، بجهد أفرادها ، وامكانياتها المتاحة . وعلى سبيل المثال : فان محطة اذاعة فى بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها ، وتهدف فى العادة الى ربط الاذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع ، يمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية :-

(١) لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحده قومية أو لتثير الجمهور ضد غدو خارجى ، أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموى ذاتى .

(٢) لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة ، وتعلن عن احداث هامة تهم الجمهور .

(٣) لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية ، فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة ، أو حقول مهارات العمل .

(٤) لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية الريفية المعزولة .

(٥) الترفيه والتسلية .

كانت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الاذاعة كمؤسسة اعلامية تحقيقاً لصالح المجتمع . وهذه الأهداف فى حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف استراتيجيه وأخرى تكتيكية .

وفى مجال الاعلام يمكن الحديث عن :-

(أ) أهداف استراتيجية طويلة الأجل : وهى أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فورى . وعلى سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتمامن خلال اذاعة برنامج أو أثنين فى الاذاعة أو التليفزيون . أو نشر حلقة أو اثنتين فى صحيفة .. فهو هدف استراتيجى لأنه من أهداف الاعلام طويلة الأجل ، والتى قد تتحقق مع تراكمات الرسائل الاعلامية وتكرارها .

(ب) أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل : ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، يتم فى العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل ، والتى بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجى .

وفى مجال الاذاعة مثلا ، يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات ، أهدافاً آنية قصيرة الأجل ، وهو هدف الترفيه . وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار اهدافاً اعلامية آنية . إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ما تكون الى برمجة لخطط قصيرة ، تتكامل محصلتها النهائية فى تحقيق الهدف الاستراتيجى ، الذى تهدف اليه تلك الموسسات الاعلامية .

ثانيا : كادر المؤسسة من موظفين وعمال : أن أى مؤسسة تقوم عادة على جهد انسانى واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة فى المواقع المناسبة . وهكذا فإن عصب أى مؤسسة يتمثل بأفرادها . وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها . والأفراد عبارة عن موظفين ، وعمال مهرة ، وعمال عاديين ، ويؤدى كل منهم دوراً لتحقيق أهداف المؤسسة .

فمؤسسة صحفية - مثلا - لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم . فنجد . الكاتب ، والصحفى ، والمخرج ، والمحاسب ، والادارى ، والطابع ، والفنى ، والرسام ، والموظف المكتبى ، والسكرتير .. الخ . وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل . ليقدموا فى النهاية ثمرة عمل جماعى ، هو جريدة يومية ، أو مجلة أسبوعية ، وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل أن يخرج ناجحاً مكتملاً .

ثالثاً : رأس المال (التمويل) : إن رأس المال جزء أساس مكمل للنشاط البشرى فى أى مؤسسة كانت . ففى المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية ، أو زراعية هو أساس لبدء أى نشاط ، لأن النشاط فى طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية ، هى رأس مال يربح أو يخسر . والمال قبل كل شئ أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة .. وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات ، وآلات ، وشراء مقر أو تأجيره . ومهما كانت طبيعة المؤسسة ، فإن المال ، أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها .

وفى مصر والوطن العربى بصفة عامة ، نقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الاعلامية ، ومنها ما يلى :-

(أ) الإذاعات المسموعة والمرئية ، يتم تمويلها كاملا من قبل أغلبية الحكومات العربية ، والبعض منها يستخدم الاعلانات وتسويق المواد الاعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات . مثل اذاعة الشرق الأوسط والتليفزيون فى مصر .

(ب) المؤسسات الصحفية ، ودور النشر الخاصة والتى هى فى حقيقتها ذات أهداف تجارية ، وتستطيع تغطية تكاليفها بالاعلانات أو بالدعم المباشر ، وغير المباشر من الحكومات ، مثلما تراه فى دول الخليج .

(جـ) المؤسسات الصحفية شبه الخاصة ، وهى مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الادارى والمالى ، والتى تستطيع أن تغطى نفقاتها من نشاطها التجارى مثل المؤسسات الصحفية فى مصر .

(د) المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية ، وهى التى تصدر صحفاً ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الاعلام ، التى تقوم بتغطية أى عجز فى الميزانيات .

رابعا : المقر ومشتملاته من آلات ومعدات : لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر . فهو المكان الذى يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم ، من أجل تحقيق أهدافها . وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها ، وأن يشتمل على كل الادوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة .

فالاذاعة مثلا تحتاج الى مقر يشتمل على الاستوديوهات ، وأجهزة الارسال ، وآلات التسجيل ، والأرشيف ، ومكاتب الموظفين .. الخ . والجريدة تحتاج الى مقر يتسع للمحررين ،

وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات ، وشبكة الاتصال الهاتفى ، وآلات التصوير ، و معامل الطبع والتحميض ، وآلات الطباعة وغيرها .

خامسا : نشاط المؤسسة : إن نشاط أى مؤسسة هو ثمرة الجهد الانسانى ، سواء كان عقلياً أو عضلياً . ويرتبط نشاط أى مؤسسة بأهدافها ، ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته ، النتائج التى تطمح اليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة .

وفى المجال الاعلامى فان نشاط المؤسسة الاعلامية يختلف بالوسائل ، وإن كان يتفق بالأهداف . ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة اعلامية ، تفرض شكلاً من الرسائل مختلفة بعضها عن البعض الآخر .

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة ، وعن الكتاب .. ومن ثم فإن هذه الوسائل الاعلامية تختلف فيما بينها اختلافات فى الدرجة ، وان اتفقت فى الهدف .. كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الاذاعية ، أو التليفزيونية ، وإن كانت تلتقى فى الهدف .

والنشاط فى أى مؤسسة ليس شكلا واحداً من الأعمال ، بحيث يؤدى كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه ، مهما نظر الى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام أو عدمهما . وأن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار أنه عمل تكاملى ، يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة ، مع احساس بالمسئولية والتقدير له .

سادساً الاتصال : المقصود بالاتصال هنا هو ، أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات ، فى اطار المؤسسة ، سواء كانت قيادات عليا ، أو وسطى ، أو موظفين عاديين .

والاتصال هنا يعنى انتقال المعلومات ، والأفكار ، والعواطف ، والمهارات .. الخ باستخدام الرموز مثل : الكلمات ، والصور ، والأشكال ، والرسوم .. وغيرها . فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات ، قد تكون مكتوبة ، أو شفوية مواجهة ، أو بالتليفون ، أو بواسطة مديرين أقل رتبة . فالاتصال هو العملية الحيوية ، التى من خلالها يتم أى نشاط انسانى ، وبدونه يتعذر إنجاز أى عمل .

والاتصال بالنسبة لأى مؤسسة ذو جانبين

(أ) اتصال داخلى : ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة ، من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين .

(ب) اتصال خارجي : ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى ، أو زبائن .

وبالنسبة للمؤسسات الاعلامية ، فان نشاطها الاساسى هو نشاط اتصالى . ولذا فان الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها ، إذ أن سلعها وهى وسائل اعلامية اتصالية ، تتوجه أساساً لمخاطبة جمهورها (الزبائن) . وقدرة الادارة على الاتصال الداخلى الناجح فى المؤسسة هى أولى خطوات نجاح ادارة المؤسسة الاعلامية فى اتصالها الخارجى .

سابعاً : الادارة : وبالادارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة ، وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها ، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل ، وبأقل التكاليف .

ومن ثم فان الادارة مسئولة مباشرة عن العناصر السنه السابقة الذكر .. فهى المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة .. وعن اختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم .. وهى المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها .. وهى التى تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها . وتقوم بضبطه .. والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل .. فالادارة هكذا تكون عصب المؤسسة ، وضابطها الذى ينظم ، وينسق ، ويتابع ، ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة .

ان العملية الادارية تشتمل على فن القيادة .. والتخطيط .. والرقابة .. والتنظيم .. والتوظيف .. والاتصال .. وصنع القرار .. وفن التعامل مع الآخرين . وكلها معاً اذا تم تأديتها بنجاح ، تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

وإدارة المؤسسات الاعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية . وهذه العوامل تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية الادارية وبمقدار ما تستطيع الادارة الناجحة من ادراك أبعاد هذه العوامل ، والتعامل معها لصالح المؤسسة ، فانها تهيئ ظروفاً أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة .

ان طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية ، نابع من الطبيعة الخاصة لادارة تلك المؤسسات ، والتى تختلف عن غيرها من ادارات الشركات والمصانع ، وذلك من عدة جهات تتمثل فى الآتى :-

(١) أن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الاعلامية) ذات طبيعة مميزة ، وذات تأثيرات متعددة ، على مستوى الفرد ، والجماعة ، والمجتمع ، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الاعلامية أهمية خاصة .

(٢) إن طبيعة المواد الاعلامية تمتاز من حيث الزمن ، بضرورة مواكبة الحدث ، والسرعة فى تغطيتة والتعامل معه ، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الادارى ، وسرعة اتخاذ القرار فى المؤسسة .

(٣) إن التشريعات الوقائية التى تسنها المجتمعات ، وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الاعلامية تتنوع على أنماط متعددة ، مما يجعل ادارة المؤسسة الاعلامية بحاجة الى اكثر من رؤيا للعملية الادارية .

(٤) ان طبيعة التنافس فى المؤسسة الاعلامية ، لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الاعلامية (كمواد) وانما أيضاً يرتبط بمضمون هذه الرسالة الاعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فان التنافس يكمن فى الحصول على أفضل الكفاءات ، التى تستطيع تقديم أفضل الرسائل الاعلامية للجمهور ، شكلاً ومضموناً . وهذا يتطلب فى أغلب الأحيان من الادارة ، الحرص على العاملين فيها ، بما لديهم من كفاءات ، وخبرات نادرة .

(٥) ان ادارة المؤسسة الاعلامية ، تحتاج الى وعى كامل بأهمية الانسان ، والآلة ، والزمان ، والمكان فى اطار التخطيط ، والتنفيذ ، حيث تحقق متكاملة أفضل الآداء فى سبيل تحقيق الأهداف .

(٦) ان طبيعة العمل الاعلامى عمل تكاملى ، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسى مهما تضاءل مركزه الوظيفى ، ومن ثم فان هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل ، وسلوكها ، وأنماط اتصالها ، وأسلوب القيادة فيها .

كانت تلك بعض الملاحظات التى سيتم توضيحها اكثر خلال شرح العملية الادارية فى الصفحات التالية .

مؤثرات على ادارة المؤسسات الاعلامية

تشتمل ادارة المؤسسات الاعلامية على جانبين متكاملين للعملية الادارية :

أولاهما ادارة التحرير التى تهتم بجوانب اعداد الرسالة الاعلامية ونشرها . وثانيهما ادارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط انسانى ، واقتصادى ، والتى يمكن أن نسميها بادارة الأعمال .

وفى الأغلب ما يطغى لدى الناس مفهوم الادارة بجانبها الثانى ، ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة ، على الرغم من أن النشاط الأساسى لادارة المؤسسات هو نشر الرسالة الاعلامية ، سواء كانت مكتوبة ، أو مسموعة ، أو مرئية . فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بانتاج سلع تتخصص فيها ، كذلك فان الانتاج الرئيسى للمؤسسات الاعلامية يكمن فى رسائلها الاعلامية .

ونظراً لطبيعة الرسائل الاعلامية ، وتأثيرها على الفرد ، والجماعة ، والمجتمع ككل ، فإن المؤسسات الاعلامية تواجهها أنواع عديدة من القيود ، والضوابط ، والضغوط التى تؤثر على نشاطها . والمؤسسات الاعلامية هى منظمات تتأثر بالبيئة التى تحيط بها ، بكل أوجهها السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية .

وهكذا فإن المؤسسات الاعلامية تخضع – فى أحوال كثيرة – الى قيود ، وضوابط ، وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة ، واجتماعية كالمجتمع ، واقتصادية كالشركات ، ويكمن السبب فى وضع هذه الضغوط على ادارة المؤسسات الاعلامية ، لادراك الجهات الضاغطة لأهمية الدورالذى تمارسه وسائل الاعلام ، وتأثيرها الخطير على المجتمع . ولذا فإن هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها فى جميع المجتمعات . وقد تختلف درجة السيطرة ، وشكلها ، وأسلوبها ، إلا أنها تلتقى جميعا على ضرورة وضع بعض القيود ، والضوابط و ممارسة الضغوط على المؤسسات الاعلامية .

وتدرك دول العالم الثالث عامة ، والدول العربية خاصة ، ما للإعلام من أهمية سياسية فى تشكيل الرأى العام وأهمية اقتصادية فى تدعيم خطط التنمية ، والتنشيط الاقتصادى ، وأهمية ثقافية من خلال إطلاع الناس على آفاق جديدة من المعرفة والثقافة ، وأهمية اجتماعية بتأثيرها على أشكال أنماط الحياة الاجتماعية السائدة . لذا فإن هذه الدول تسيطر سيطرة مباشرة – من خلال ملكية وإدارة وسائل الاتصال – على الاذاعة ، والتليفزيون ، ووكالات الأنباء . وفى دول أخرى تسيطر على كل ما يتعلق بوسائل الاتصال الجماهيرى ، من اذاعات ، وصحف ، ودور نشر ، ووكالات أنباء ، ووكالات اعلان .. الخ .

وتكاد تلتقى معظم الدول فى وضع قوانين للعمل الاعلامى ، وخاصة الصحافة ، من خلال قوانين المطبوعات ، واللوائح المنظمة للعمل الاعلامى . ومثل هذه القوانين تؤثر على ادارة المؤسسات تأثيراً مباشراً ، وغير مباشر . فهى تؤثر على طبيعة الرسالة الاعلامية ، كما تؤثر على التوظيف ، وعلى عملية النشر ذاتها ، وعلى اتخاذ القرار .

ونوضح فيما يلى أبرز أشكال السيطرة ، والضغط التى تُمارس على المؤسسات الاعلامية ، والتى تؤثر بالتالى على اتخاذ القرار – وهو عملية ادارية من الدرجة الأولى – سواء كان هذا القرار ادارياً بحتاً ، أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الاعلامية .

وبصفة عامة ، فانه أبرز أشكال السيطرة على المؤسسات الاعلامية ، تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات ، الى ضغوط سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، الى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها ، من حيث بنيتها التنظيمية ، وكوادرها .. وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلى :-

أولا : حق الدولة فى منح الترخيص وسحبه والاشراف المباشر :

تمتلك الدولة فى جميع الأقطار العربية حقها فى منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الاعلامية ، فالمؤسسات الصحفية ، ومؤسسات الطباعة والنشر ، وتشترط جميع الدول العربية ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة ، لاصدار صحيفة ، أو انشاء مؤسسة اعلامية .

وعلى سبيل المثال ففى مصر تنص المادتان (١٤و١٥) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة ، على ضرورة الحصول على ترخيص لاصدار الصحف ، يتم الحصول عليه من المجلس الأعلى للصحافة .

إن تأثير مالك حق منح الترخيص على ادارة المؤسسات الاعلامية ، يكمن حقيقة فى الضغط الذى يمكن أن يمارسه من حقه أيضا فى سحب الترخيص . ومن ثم فان كثيراً من القرارات التى تتخذها ادارات المؤسسات الاعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر ، تتخذ فى أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التى يمكن أن تهدد المؤسسة .

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن فى اشرافها المباشر ، وملكيتها لوسائل النشر والاعلام ، سواء كانت اذاعة مسموعة ، أو مرئية ، أو صحافة . وتكاد تلتقى جميع الدول العربية فى ملكيتها للاذاعة ، والتليفزيون ، ووكالات الأنباء . وبعض الدول تمتلك أيضا الصحف ، ودور النشر ، والاعلان ، والتوزيع . ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفى تأثيره المباشر على ادارة تلك المؤسسات . فالدولة هى التى تقوم بتعيين المديرين ، وهى التى تقوم بوضع سياستها الاعلامية وهى التى تحدد ميزانياتها ، وتؤثر الدولة على الادارة بالضغط على الموظفين وامكانية استمرارهم فى وظائفهم .. الخ .

ثانيا : السيطرة الاقتصادية من خلال الاعلان وامتلاك وسائل الاعلام :

إن مالكى وسائل الاعلام ، سواء كان المالك حكومياً أو قطاعاً خاصاً ، لهم تأثيرهم على مايقرأه الناس ، وما يسمعوه ، أو يشاهدوه ، بالاضافة الى سيطرتهم على مضمون الوسائل الاعلامية ، وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الاعلامية وادارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلى :

(أ) يقرر مالك المؤسسة الاعلامية سياستها ، وأهدافها ، ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا .

(ب) يقوم مالك المؤسسة الاعلامية بالاشراف على تعيين الموظفين ، وتحديد مسئولياتهم ، بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا . والمقياس هو الولاء لا الكفاءة .

(جـ) يتدخل مالك المؤسسة الاعلامية - حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذى - فى اصدار القرارات التى قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذى للمؤسسة الاعلامية .

(د) يحدد مالك المؤسسة الاعلامية ميزانيتها ، مما يؤثر على نشاطها ، وفعالية إدارتها بوجهيها التحريرى و الادارى .. والميزانية والعوامل الأخرى فى المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيراً مباشراً من خلال عدة أوجه ، ومنها : فصغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوى الكفاءة الأقل ، لأن مرتباتهم أقل ، وكذلك نوعية المادة الصحفية . وتقليل ساعات البث والارسال فى الاذاعة والتليفزيون . وصفحات أقل فى الجرائد والمجلات ، والعكس بالعكس .

ويؤثر الاعلان بدوره على العملية الادارية فى المؤسسة الاعلامية بوجهيها التحرير والادارى . والاعلان فى الاذاعة المرئية والمسموعة فى دول العالم الثالث بشكل عام ، يمثل عائداً قليلاً من البنية المالية للمؤسسة الاذاعية ، ومن ثم فإن تأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر . ولكن لو انتقلنا الى الصحافة فإن الاعلان الذى يشكل جزءاً أساسياً من عوائد الصحيفة ، يمكن أن يؤثر تأثيراً مباشراً على ادارة التحرير ، وعلى ميزانية الصحيفة ، التى تؤثر بدورها على الادارة التنظيمية .

ثالثا : القوانين واللوائح المنظمة للاعلام :

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للاعلام من بلد عربى الى آخر . وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة ، وأن مفهومها يشمل - أحياناً - الاذاعة المسموعة والمرئية ، وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع ، إلا أن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الاذاعة ، والتليفزيون ، ووكالات الأنباء المحلية ، وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها .

فالقوانين المنظمة للاعلام ، وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات ، تؤثر تأثيراً مباشراً من عدة أوجه على العملية الادارية فى المؤسسة الاعلامية . وتلك القوانين تقدم أنماطاً من التحكم فى الادارة من خلال .

(أ) وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة ، وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو شروط الترخيص للمحرر ، أو الكاتب للعمل فى الصحيفة .. وتتعرض المادتان (١٩و٢٠) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة فى مصر للشروط الخاصة بملكية الصحف .. وتتعرض المادة (٢١) من نفس القانون لرئيس التحرير والمحررين ويشترط فيهم أن يكونوا أعضاء مقيدين بجدول المشتغلين بنقابة الصحفيين ويستثنى من ذلك رؤساء تحرير الصحف العلمية التى تصدرها هيئات علمية أو غيرها من الهيئات التى يحددها المجلس الأعلى للصحافة . كما يتعرض الفصل الثانى من نفس القانون وكذلك الباب الثانى من اللائحة التنفيذية لنفس القانون لحقوق الصحفيين وواجباتهم .. كذلك يتعرض الفصل الثانى من القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ بانشاء نقابة الصحفيين لشروط عضوية الصحفيين وقيدهم فى جداول النقابة . ويتعرض الباب الرابع من القانون نفسه لحقوق الصحفيين وواجباتهم

(ب) تحديد محظورات النشر ، والتى تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام فى عدم التعرض لها والا فإن ذلك سيعرضها للعقوبات .. وتنص المادة (٦) من القانون ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة فى مصر على أن « يلتزم الصحفى فيما ينشره بالمقومات الأساسية للمجتمع المنصوص عليها فى الدستور » .. كما تنص المادة (٨) من القانون نفسه على أنه « يحظر على الصحيفة تناول ما تتولاه سلطات التحقيق أو المحاكمة بما يؤثر على صالح التحقيق أو المحاكمة أو بما يؤثر على مراكز من يتناولهم التحقيق أو المحاكمة » . وكذلك تنص المادة (١٦) من اللائحة التنفيذية لنفس القانون على أنه « يجب الالتزام بعدم إبراز نشر أخبار الجريمة وأسماء وصور المتهمين أو المحكوم عليهم على نحو يمجد الجريمة والمجرمين ، ولا يجوز نشر أسماء وصور المحكوم عليهم أو المتهمين الأحداث تمكيناً لهم من التوبة والعودة الى احترام نظام المجتمع » .

(جـ) تحديد بعض أشكال التنظيم الادارى فى المؤسسات الاعلامية . ففى مصر يحدد القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة (١) ولائحته التنفيذية (٢) الهياكل التنظيمية

---

(١) راجع فى ذلك الفصل الثانى بعنوان (الجمعية العمومية) والفصل الثالث بعنوان (مجالس الادارة والتحرير) من الباب الثالث لهذا القانون .

(٢) راجع فى ذلك الفصل الثانى بعنوان (الجمعيات العمومية ومجالس الادارة ومجالس التحرير) من الباب الرابع من هذه اللائحة التنفيذية . حيث تنظم طريقة واجراءات وانتخابات الجمعيات العمومية ، ومجالس الادارة ومجالس التحرير .

الادارية للجمعيات العمومية ومجالس الادارة ، ومجالس التحرير بالصحف المصرية . فالمادة (٢٩) من القانون تنص على أن « تشكل الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية من خمسة وثلاثين عضوا » ويكون اختيارهم على أساس « ١٥ عضواً يمثلون الصحفيين والاداريين ، والعمال بالمؤسسة الصحفية يتم انتخابهم بالاقتراع السرى المباشر ويشترط فى العضو أن يكون له خبرة فى أعمال الصحافة مدة خمس سنوات على الأقل . وتنتخب كل فئة من بينها خمسة أعضاء » .. وكذلك « ٢٠ عضواً يختارهم مجلس الشورى من الكتاب أو المهتمين بشئون الفكر والثقافة والصحافة والاعلام على أن يكون من بينهم أربعة على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتجرى الانتخابات دما يتم الاختيار كل أربع سنوات »

وتتناول المادة (٣٠) من القانون اختصاصات الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية .

وتنص المادة (٣١) من نفس القانون على تشكيل مجلس ادارة المؤسسة الصحفية القومية من خمسة عشر عضوا هم : رئيس مجلس الادارة ويختاره مجلس الشورى وكذلك ستة من العاملين بالمؤسسة يتم انتخابهم بالاقتراع السرى المباشر على أن يكون اثنان عن الصحفيين واثنان عن الإداريين واثنان عن العمال . وتنتخب كل فئة ممثليها .. وأيضا ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الشورى على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتكون مدة عضوية مجلس الادارة أربع سنوات قابلة للتجديد .

وتقضى المادة (٣٢) من نفس القانون على تشكيل مجلس للتحرير لكل صحيفة من الصحف القومية يضم خمسة أعضاء على الأقل ويرأسه رئيس التحرير الذى يختاره مجلس الشورى . ويختار مجلس الادارة الأعضاء الأربعة الباقين ويكون من بينهم من يلى رئيس التحرير فى مسئولية العمل الصحفى .

وهناك أيضا أشكال أخرى من القوانين التى تنظم نقابات الصحفيين ، ومواثيق الشرف التى تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة ، وأدابها ، ومحظوراتها .. الخ .

رابعا : الضغوط الاجتماعية

إن تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو أكثر العوامل المؤثرة فى الادارة مراوغة ، إذ أنه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن فى أذهان الاعلاميين يلتزمون بها ، حتى وإن كانوا لا يؤمنون

بها ، الى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام الاجتماعى ذاته ، الذى يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية على حساب العمل ومثل هذا يكون واضحاً فى عمليات التوظيف . وكذلك فى عمليات النشر أيضا .

ومن ضمن الضوابط الاجتماعية أيضا ما يمكن أن نسميه بالذوق الاجتماعى الذى يفرض على الصحفيين التزاماً بهذا الذوق .. كذلك هناك ما نسمية بالتذوق الاجتماعى للرسائل الاعلامية . فقطاعات من الجمهور قد تتذوق أنماطاً من الرسائل الاعلامية – بغض النظر عن قيمتها – بينما لا تقبل نمطاً آخر . وتذوق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعى وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية . والاعلامى يواجه ضغطا من قبل مثل هذا التذوق . ومن ثم فإن أنماطاً من الرسائل الاعلامية قد تكون ذات أهمية فى بيئة اجتماعية ، ولا تكون كذلك فى مكان آخر وعلى سبيل المثال يمثل الشعر الشعبى فى دول الجزيرة العربية أهمية خاصة وله جمهورة الواسع من المتذوقين ، وقد لا نجد مثل هذا الجمهور فى مصر و دول عربية أخرى .

خامسا: الضغوط السياسية الخارجية

علاوة على الضغوط السياسية التى يمكن أن تُمارس من داخل الدولة على ادارة المؤسسات الاعلامية ، إلا أنه يمكن أن تُمارس أيضاً على المؤسسات الاعلامية ضغوطاً متنوعة أخرى من قبل دول أجنبية . وفى الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة ، وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية ، أو من خلال رسائل توجه الى المحرر . وتنعكس الضغوط من خلال التنبية ، واللوم ، وأحيانا تصل الى حد ايقاف الصحفية من قبل دولتها .

سادساً : جماعات الضغط المحلية :

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالا متعددة ، فقد تأخذ أحياناً أشكال منتديات فكرية ، أو تنظيمات سياسية ، أو جماعات دينية ، وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات ، واحدة منها وسائل الاعلام المنافسة ، من خلال طرح وجهات نظرها ، أو من خلال ملكيتها لوسائل الاعلام .

وتستخدم أحياناً بريد القراء ، والصفحات المفتوحة لآراء القراء ، أو الاتصال بالجهات المعنية كوزارات الاعلام ، وابلاغ شكاويها الى المسئولين ، أو الى مالكى الصحف ورؤساء التحرير

واذا امتلكت جماعات الضغط المحلية ، قوة اقتصادية ذات قدرة اعلانية كبيرة ، فإن ضغطها الفكرى والسياسى يمكن أن يمر عبر الاعلان ذاته .

سابعا: ضغوط من داخل المؤسسة الاعلامية ذاتها :

تكمن الضغوط التى تُمارس على عملية الادارة والتى يكون لها تأثيرها على طبيعة أداد العمل ، وعلى نوعية الرسائل الاعلامية (منتجات) من خلال عنصرين رئيسيين : هما بنية المؤسسة ، وطبيعة العمل الاعلامى :

(أ) بنية المؤسسة : يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشرى وكفاءته ، ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه (من حيث الاتجاه السياسى مثلا) وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته ، وطبيعة العلاقات التى تحكم أفراد المؤسسة ، وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

فعلى سبيل المثال فان الصراع داخل المؤسسة ، يؤثر تأثيراً مباشراً على كفاءتها وعلى إدارتها . اذ أن مثل هذه المشكلات تفرض على الادارة أعباء هى في غنى عنها . وكذلك فان كفاءة الكادر توفر على الادارة جهداً كبيراً فى تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها .

ويؤثر الشكل التنظيمى ، وتحديد المسئوليات ، على نمط الادارة فى المؤسسات الاعلامية ، وكلما تحددت المسئوليات ، وكان التنظيم مراعيا انسياب العمل فى المؤسسة ، كلما كانت نتائج الادارة أفضل .

(ب) طبيعة العمل الاعلامى : يمكن الحديث هنا عن عنصرين هامين أولهما دور حارس البوابة Gate Keeper فى المؤسسات الاعلامية . وثانيهما الاعتبارات المهنية :-

(١) دور حارس البوابة [١] : حارس البوابة مصطلح اعلامى يطلق على الشخص الذى تمر من بين يديه المعلومات ، ويقرر ما يجب نشره ، وما يجب أن يستبعد . وان هاتين المهمتين لحارس البوابه تؤثران تأثيراً كبيراً على طبيعة الرسائل الاعلامية . ويتضح دور حارس البوابة فى التأثير على إتخاذ القرار فى الصحافة ، وفى أقسام الأخبار فى الاذاعة والتليفزيون .

على سبيل المثال فإن رؤساء الأقسام فى الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن أن ينشر أو مالاينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد أن تعبر مصفاتهم الخاصة . وهنا يكمن دور هام لحراس البوابة للتأثير على قرارات ادارة التحرير بشأن الرسائل الاعلامية التى ستصل الى الناس . وهذا يمكن أن يزداد تأثيره اذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسى أو عقائدى معين ، إذ أنه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شأنه بحيث ينشر فى أسطر قليلة وفى زوايا مهملة فى صفحات داخلية .

---

(١) راجع تفاصيل اكثر فى كتاب : جيهان أحمد رشتى / الأسس العلمية لنظريات الاعلام (القاهرة - دار الفكر العربى ١٩٧٥) ص ٢٧٣ - ٢٨١

• يرجع الفضل الى عالم النفس النمساوى الأصل ، الأمريكى الجنسية (كرت لوين) (Kurt Lewin) فى تطوير ما أصبح يعرف بنظرية حارس البوابة الاعلامية . حيث أنه على طول الرحلة التى تقطعها المادة الاعلامية الى ان تصل للجمهور توجد نقاط أو (بوابات) يتم فيها اتخاذ قرارات بما يدخل وما يخرج . وكلما طالت المراحل التى تقطعها الأخبار الى أن تظهر فى وسيلة الاعلام كلما ازدادت المواقع التى يصبح فيها من سلطة فرد أو عدة أفراد تقرير ما اذا كانت الرسالة ستنتقل بنفس الشكل أو بعد ادخال تغييرات عليها . وحراس البوابة هم : مصادر الأخبار ، والصحفيون الذين ينقلون الأخبار ، والجمهور الذين يؤثرون على ادراك واهتمام أفراد آخرين للمواد الاعلامية .. فاذا انتقينا خبراً من الأخبار حول كارثة طبيعية فى دولة ما .. فأول حارس بوابة فى هذه الحالة هو شاهد العيان الذى شاهد تلك الكارثة الطبيعية فهو ينتقى - بلا شعور - أشياء معينة يلاحظها . وأشياء أخرى لا يلاحظها ، أو يرى أشياء ويغفل أشياء أخرى . بعد ذلك يأتى حارس البوابة الثانى وهو الصحفى الذى يحصل على الخبر من شاهد العيان . فيقوم الصحفى هو الآخر بانتقاء أو اختيار الحقائق التى سينقلها والحقائق التى سيهملها ويحدد مدى الأهمية التى يعطيها للحدث بعد ذلك يسلم الخبر الى مكتب وكالة الانباء التى يتبعها . وفى الوكالة يقوم محرر آخر باتخاذ قرار معين عن تلك القصة الاخبارية ويقرر ما إذا كان سيختارها لنقلها الى المشتركين فى الوكالة أو يختصرها أو يضيف اليها أو يغيرها أو ينقلها كما هى .. وبعد ذلك يأتى دور محرر الأخبار الخارجية فى الجريدة فيقرر مدى الأهمية التى سيعطيها للقصة الاخبارية وبالتالى المساحة التى تخصص لها والصفحة التى تنشر بها .. الخ .. فحراس البوابة فى جميع تلك المراحل يسمحون لنسبة محدودة من آلاف المواد الكلامية التى تصلهم بالانتقال الى المراحل التالية وهكذا الى ان تصل الى المتلقى ..

(٢) الاعتبارات المهنية : فى العمل الاعلامى هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الادارية من الناحتين الادارية التنظيمة (ادارة الأعمال) وادارة التحرير . هذه الاعتبارات يمكن ان تتمثل فى : المساحة ، والتوقيت المناسب ، والوقت ، وخدمات وكالات الأنباء .

(أ) المساحة : وهى بالنسبة للعمل الصحفى تعنى الفراغ المتاح لنشر رسالة اعلامية ما حيث أنه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التى تحتاجها الرسائل الاعلامية ، نظراً لضخامة كميتها ، وتنوع أهميتها . وذلك يستدعى - أحياناً - اختيار الأهم ، وتجاهل الأقل أهمية . وأحيانا أخرى ، يستدعى اختصار الرسالة الاعلامية لتناسب المساحة المتاحة .

وهذا هو الجانب التحريرى من الإدارة .. أما الجانب الادارى التنظيمى فهو يرتبط بقرار ادارى حول زيادة عدد الصفحات ، اذا كانت المادة الصحفية ذات مردود مادى ، أو معنوى على المؤسسة الصحيفية .

(ب) التوقيت المناسب : ونعنى بذلك نشر الرسالة الإعلامية فى الوقت المناسب لها . وادارة التحرير تتخذ قراراتها وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الاعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة .

(جـ) الوقت : وهو هنا يعنى الزمن المتاح لاذاعة رسالة إعلامية ما . وهو فى الاذاعة والتليفزيون مثل المساحة بالنسبة للصحافة . فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات ادارة المؤسسة الاذاعية من حيث أهمية الرسالة الاعلامية وحجمها .. ومن جانب آخر فان تلك الأهمية قد تؤثر على قرارات مسبقة للادارة بشأن البرامج المحددة المثبته على خريطة العمل من قبل . فعلى سبيل المثال فإن خطاباً لرئيس الدولة قد يفرض قراراً بالغاء عدد من البرامج ، وتخصيص وقت مفتوح لهذا الخطاب .

(د) خدمات وكالات الأنباء : تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية الى خدمات مصورة ، وخدمات فيلمية .. الخ . ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التى تستقبلها المؤسسات الإعلامية . وحيث أن هذه الخدمات هى التى تقرر ما هو متاح من اختيارات أمام ادارة المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور .. الخ . إذن فهى إلى حد ما ، تقدم قيوداً لما ينشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية - كحارس بوابة - بشأن المواد التى ترسل الى مشتركيها .

* * * * * * * * *

الفصل الثالث
وظائف الإدارة فى المؤسسات الإعلامية

إن المدير فى مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشتمل أحياناً على مسئوليات ادارية ، وتحريرية . ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة ، تحتاج الى الاختصار فى معالجتها ، والتوجه الشديد نحو العمل ، وكذلك فالاتصال الشفوى فى ظروف العمل الإعلامى تمتاز بخاصية السرعة ، والخفة ، والحصول على رجع الصدى ، وهو من أفضل الوسائل الاتصالية فى المؤسسات الإعلامية .

والحديث عن الوظائف التى تمارسها العناصر القيادية فى إدارة المؤسسات الاعلامية ، سوف تعطى صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين فى تلك المؤسسات ، وهذه الوظائف هى : التخطيط .. والتنظيم .. والتوجيه واتخاذ القرار .. والرقابة .. واعداد الميزانية .. والتوظيف والتدريب .. والتمثيل والتفاوض ..

وعلى ضوء ذلك يشتمل هذا الفصل على سبعة مباحث ، يتناول كل منها الحديث عن وظيفة من تلك الوظائف .. مع تقديم نماذج تطبيقية لبعض تلك الوظائف . وذلك على النحو التالى :-

المبحث الأول : التخطيط فى المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول : التخطيط وأهميته فى المؤسسات الإعلامية

المطلب الثانى : نماذج تطبيقية للتخطيط فى المؤسسات الإعلامية

المبحث الثانى : التنظيم فى المؤسسات الإعلامية .

المطلب الأول : التنظيم وملامحه فى المؤسسات الإعلامية

المطلب الثانى : نماذج تطبيقية للتنظيم فى المؤسسات الإعلامية

المبحث الثالث : التوجيه واتخاذ القرار فى المؤسسات الإعلامية

المبحث الرابع : الرقابة فى المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول : الرقابة الادارية

المطلب الثانى : الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية .

المبحث الخامس : إعداد الموازنة فى المؤسسات الإعلامية .

المطلب الأول : التمويل فى المؤسسات الصحفية .

المطلب الثانى : التمويل فى النظم الاذاعية المختلفة

المبحث السادس : التوظيف والتدريب فى المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول : التوظيف فى المؤسسات الإعلامية .

المطلب الثانى : التدريب فى المؤسسات الإعلامية .

المبحث السابع : التمثيل والتفاوض فى المؤسسات الإعلامية .

* * * * * * * * * * * *

* * * * * *

* * *

*

المبحث الأول
التخطيط فى المؤسسات الاعلامية

ينقسم هذا المبحث الى مطلبين : يتناول الأول الحديث عن التخطيط وأهميته فى المؤسسات الإعلامية ، ويقدم المطلب الثانى نماذج تطبيقية للتخطيط فى بعض المؤسسات الاعلامية .

المطلب الأول
التخطيط واهميته فى المؤسسات الاعلامية [1]

أى عمل نقوم به يحتاج الي تفكير مسبق ، يحدد لنا ما يجب عمله ، ويحدد الوسائل التى تقوم بها لتنفيذه ، ويحدد الأهداف المرجوة من تنفيذه .

وإن وضع الخطة لأى عمل هو عنصر من أهم العناصر التى يتحتم توافرها لهذا العمل . وينطبق ذلك على كل عمل بصرف النظر عن حجمه ، ونوعيته . وقد يكون هذا العمل على مستوى الفرد ، أو البيت ، أو الأسرة . وقد يكون على مستوى الدولة فى المجالات العسكرية ، أو السياسية .. الخ . وفى جميع الأحوال تكون درجة نجاح العمل مرتبطة بدرجة سلامة الخطة ، وسلامة المعلومات التى بُنيت عليها الخطة .

والتخطيط ليس مضيعة للوقت مهما بُذل فيه من جهد ، بل إنه على العكس يوفر الوقت الكثير ، الذى يمكن أن يضيع فى حالة مواجهة مواقف دون وجود خطة لمواجهتها ، و ما يحمله ذلك من ارتباك ، وتردد قد يؤدى الى تدمير العمل كله ، أو تقليل فرص نجاحه .

كذلك فان وضع الخطة هو الضمان للاستمرار ، ما دام الأشخاص يتغيرون ولا يدومون . فوجود الخطة يضمن استمرار العمل ، ويؤكد فاعلية الجهود ، وتوجيهها فى الاتجاه السليم ، وتحقيق أقصى لإستفادة منها . والتخطيط فى حد ذاته يشتمل على ثلاثة جوانب هى :

---

(١) اعتمدنا فى هذه الجزئية بصفة أساسية على كتب : إدارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، مرجع سابق ص ١٠١ – ١٠٨ وكذلك الإدارة فى الإسلام – مرجع سابق ص ٥٨ وكذلك الإدارة العامة ، مرجع سابق ص ٥٩ وكذلك أصول الإدارة ، مرجع سابق ص ١٥ بالاضافة إلى بعض المراجع الأخرى الثانوية .

١- تحديد الأهداف التى تسعى المؤسسة الى تحقيقها .

٢- تحديد الأمكانيات المتاحة ، المادية ، والبشرية الواجب توافرها .

٣- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف .

وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى فى التخطيط هى تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة ككل ، وتلك الخاصة بالأنشطة ، أو الادارات ، والأقسام الرئيسية بها ، وذلك فى ضوء الموارد المتاحة ، ودراسة العوامل المؤثرة .. بعد ذلك يتم وضع البرامج بشكل متناسق ومتكامل . مع ضرورة التأكد من واقعية الأهداف والبرامج الموضوعة . ولمقابلة احتمالات التغير فى الظروف ، توضح الخطط البديلة التى تناسب الظروف المختلفة ، حتى لاتفاجأ الإدارة بعدم واقعية ، أو جمود الخطة ، عندما تتغير الظروف .

فالتخطيط يمكن تعريفه بأنه « دراسة البدائل المختلفة ، لأداء عمل معين . ثم الوصول الى أفضل البدائل الممكنة ، والتى تحقق هدفاً معيناً ، فى وقت معين ، وفى حدود الامكانيات المتاحة ، تحت الظروف والملابسات القائمة . والإمكانيات المتاحة هى لتى تحقق الهدف المعين ، وهى إمكانيات بشرية ومادية . وينتهى التخطيط الى وضع خطة عمل محددة ، والى تحديد مسار تنفيذها فى وقت معين ، ومحدد ، كسنة ، أو سنتين ، أو ما شابه ذلك ، كما نشاهد بالنسبة للخطط الاجتماعية ، والاقتصادية قصيرة المدى ، وطويلة المدى ، أو المربوطة بعدد معين من السنين » .

ويتساءل البعض عن طول فترة التخطيط .. والواقع ان ذلك يختلف من منشأة الى أخرى ، ومن وقت لآخر ، وتبعاً لاتجاهات رجال الإدارة . ولكن من الواجب ألا تكون فترة التخطيط طويلة اكثر من اللازم ، حتى لا تصبح بيانات الخطة ضرباً من الخيال ، وبعيدة عن الواقع . كما يجب ألا تكون فترة الخطة قصيرة أقصر من اللازم حتى لا تفقد عملية التخطيط أهميتها ، ولا تحول دون تنفيذها على الوجه الأكمل . بل يجب أن تتلاءم فترة التخطيط مع الجهود المبذولة . والفترة المناسبة للخطة التفصيلية هى سنة واحدة . كما أن الفترة المناسبة للخطة الإجمالية هى خمس سنوات ، وفى بعض الأحيان عشر سنوات . واذا زادت عن ذلك فهى مجرد تصورات ، وليست خطة . ولكن هذا لا ينفى وجود خطة شهرية ، بل وخطة يومية ، ولكن ليست هذه خطة بالمعنى المتعارف عليه .

والتخطيط يتم على كافة المستويات الإدارية . فالإدارة العليا مسئولة عن الخطة العامة للمؤسسة ، والخطط طويلة الأجل .. والإدارة الوسطى مسئولة عن خطط الأنشطة ، أو القطاعات الرئيسية .. وتزداد درجة التفصيل فى الخطط ومدتها الزمنية كلما قل المستوى الادارى . فعلى مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة تكون الخطة تفصيلية ، ومجزأة على

فترات زمنية قصيرة ، تصل إلى أيام أو ساعات أحياناً .

وفى إطار **المؤسسات الإعلامية** ، فإن التخطيط ضرورة لمواجهة عدة أمور منها :-

(١) خطتها لتطوير المؤسسة من ناحية إنشاءات ومعدات لمواجهة التطور التكنولوجى المستمر ، فيما يتعلق بالأجهزة ، والآلات التكنولوجية ، والتى تحتاجها المؤسسات الاعلامية فى الارسال ، والاستقبال ، والطباعة ومعالجة المعلومات .. الخ .

(٢) خطة لتنمية مواردها الاقتصادية لعمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة ، مثل إصدار جريدة ، أو مجلة ، أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية ، أو توسيع خدمتها الإعلامية ، أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع فى أسواق جديدة وغير ذلك .

(٣) التخطيط لتنمية الكوادر البشرية ، لتعزيز كفاءة المؤسسة الإعلامية ، ومدها بدماء جديدة خلال التخطيط لبرامج تدريبية وبعثات وغيرها .

(٤) التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة

(٥) التخطيط لتنمية المؤسسة ، ومواجهة التغيير الذى سيتم فى المؤسسة الإعلامية .

(٦) التخطيط فيما يتعلق بالجانب التحريرى ، لتكون الصحيفة جذابة ، وتلبى حاجات القراء .. وفيما يتعلق بالجانب البرامجى فى الاذاعة والتليفزيون ، لتلبية رغبات الجمهور ، والاحتفاظ به ، وتوسيع دائرته .

وفى العادة يمكن أن توضع خطط قصيرة الأجل ، وخطط طويلة الأجل .. وكلاهما لابد أن يعتمد على دراسات تشتمل على الميزانية اللازمة للخطة ، وما تحتاجه من عناصر بشرية . ومعرفة السوق اذا كانت ذات علاقة به ، من خلال أبحاث السوق وتحليلها ، وقياس إمكانيات استيعاب السوق ، وذلك اذا أردنا مثلا اصدار جريدة أو مجلة جديدة .

وتكمن المشكلات الأساسية فى التخطيط . فى مقدرتها على التوقع الدقيق لنجاح الخطة ، أو برنامج العمل فى تحقيق الأهداف . واذا كانت الخطة تعتمد على الدراسات والأبحاث لتوقع مدى نجاحها ، فإن التوقع فى حد ذاته له عدة طرق ، من خلالها تستطيع المؤسسة أن تضع تقديراتها ، وتوقعاتها المستقبلية .. ومن هذه الطرق ما هو وصفى فى طبيعته ، حيث يعتمد على آراء المعنيين ، والخبراء ، ومديرى المنشأة وخاصة ذوى الخبرة . أما الطرق والأساليب الأخرى ، فهى كمية ، حيث يعبر المديرون ، والمحللون عن آرائهم ، وتحليلاتهم فى صورة أرقام ، ومعادلات ، ونماذج رياضية .

فعلى سبيل المثال تلجأ الإذاعات المسموعة والمرئية ، الى أبحاث تتناول الجمهور ، بحيث تدرس رغباتهم فيما يسمعوه أو يشاهدوه ، لتعيد تقييم برامجها والتخطيط لها . وتعتمد فى ذلك

على أسلوب إستخدام إستطلاع الرأى أو الإستقصاء (*)

وتستخدم نفس هذا الأسلوب الجرائد والمجلات . إذ تحاول معرفة رأى القراء فى أبواب الصحيفة ، وكذلك معلومات عن القارئ مثل مستواه التعليمى ، والإجتماعى ، والإقتصادى ... الخ وكلها ذات علاقة بالتخطيط للرسالة الإعلامية من ناحية تحريرية ، وإعلانية ، وإقتصادية (كسعر الصحيفة مثلا) .

ويعتبر التخطيط من أهم وظائف القيادات الإدارية ، بل هو أول المراحل الإدارية لأى عمل عام ، وهو بالتالى يؤثر على كل عناصر الإدارة الأخرى ، من تنفيذ الخطة ومراقبة لها لتصل الى أهدافها المرسومة .

وفى العمل الإعلامى - كما فى الأعمال الأخرى - فإن مسئولية التخطيط تقع أعباؤها على قيادات المؤسسة . ويشترك فى عملية التخطيط كافة المستويات ، بحيث يضع رئيس كل قسم ، أو مدير إدارة التصورات الخاصة خلال فترة التخطيط ، وتتجمع الخطط الجزئية من أسفل الى أعلى ، ويتم التنسيق بينها عند كل مستوى إدارى . ولكن القرار فى النهاية بالنسبة للخطة الكلية ، إنما هو قرار الادارة العليا فى المشروع .. وكما أن الخطة تاخذ طريق إعدادها من أسفل إلى أعلى ، فإن تنفيذ الخطة وقراراتها تاخذ طريقها بالعكس من أعلى إلى أسفل .

والتخطيط فى المؤسسات الاعلامية يأخذ فى العادة وجهتين مستقلتين : إحداهما : **التخطيط المادى** ، ويُعنى به التخطيط فيما يتعلق بالجوانب المالية ، والإدارية ، والتكنولوجية . وغالباً ما يكون منفصلاً عن إدارات التحرير ، والبرامج ، ولكن رئيس التحرير ، أو مدير الإذاعة أو التليفزيون ، يكون له دوره فى ذلك ، أو تشكل له لجنة تخطيط تحت إشراف المديرأو رئيس التحرير .

والوجهة الأخرى هى **التخطيط الإعلامى** ، أى ما يتعلق بالرسالة الاعلامية ذاتها . ففى الصحيفة يتعلق بالتخطيط فى مجال التحرير ، وفى الاذاعة والتليفزيون يتعلق بأقسام البرامج التى تتولى مسئولية التنسيق بينها أقسام التنسيق . **وهذا ما يتعرض له المطلب التالى ، حيث يقدم نماذج تطبيقية للتخطيط الاعلامى فى الصحف والاذاعة والتليفزيون .**

(*) راجع قائمة تشتمل عمل (بحوث المستمعين والمشاهدين) التى قامت بها الادارة العامة للبحوث ، التابعة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى منذ عام ٦١ / ١٩٦٢ إلى عام ٩٠/١٩٩١ وذلك فى (الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ٩٠ / ١٩٩١) ص ٢١٧ - ٢١٩ .

المطلب الثانى
نماذج تطبيقية للتخطيط فى المؤسسات الاعلامية

يتضمن هذا المطلب تقديم نماذج تطبيقية للتخط الاعلامى فى الصحف ، والاذاعة المسموعة والمرئية ..

* * * *

اولا : نماذج للتخطيط فى الصحف

(أ) التخطيط الإستراتيجي قبل إصدار الصحيفة (١)

والمقصود به التخطيط طويل المدى ، أو مجموعة الخطوات ، أو الاجراءات ، أو الجوانب التى يتم اتخاذها أو حسمها قبل إصدار الصحيفة (سواء كانت جريدة يومية أو أسبوعية .. أو مجلة أقلها أسبوعية) .. وفى الوقت نفسه تحكم عمل الصحيفة فى جوانبه المختلفة بعد الإصدار ، وتعد دليل العمل الخاص ، والرؤية الإستراتيجية التى تسير عليها .

ويشترك فى وضع هذا التخطيط الاستراتيجي : الناشر ، ورئيس التحرير ، وكبار معاونيه (وهم يمثلون الادارة العليا) . وقد تبنى القرارات ، والخطة النهائية على أساس الخبرة الشخصية ، والتجارب السابقة ، وقد يستعان أحياناً بقسم البحوث فى المؤسسة ، أو بمستشار ، أو خبير ، أو مكتب للبحوث . ويمر هذا التخطيط الإستراتيجي قبل إصدار الصحيفة (سواء كانت جريدة أو مجلة) بثلاث مراحل رئيسية هى :-

(١) الدراسة التفصيلية لجدوى إصدار الصحيفة : بهدف التحديد الدقيق ، والتفصيلى ، لجدوى ، مشروع إصدار الصحيفة من الناحية التسويقية ، والفنية ، والإقتصادية ، والصحفية . والمقارنة بين البدائل المختلفة التى يمكن أن ينفذ بها المشروع . وهذه البدائل قد تكون بدائل تحريرية ، أى فى أسلوب تحرير الصحيفة ، أو شكلية (مظهرية) فى أسلوب الاخراج . أو بدائل تكنولوجية فى طريقة الانتاج . أو فى موقع الانتاج ، أو فى نوعية المواد الأولية (الورق - الحبر - الأفلام) أو فى مصادر الحصول عليها . وتشمل الدراسة التفصيلية لجدوى المشروع:

---

(١) محمود علم الدين / الإخراج الصحفى (القاهرة - العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٩) ص ٤٣ - ٤٩ وكذلك له أيضا المجلة - التخطيط لإصدارها ومراحل انتاجها (القاهرة - العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٠) ص ٣٠ وما بعدها واللفظ للمصدر الأول .

تحديد مواصفات الصحيفة المراد إصدارها ، وجمع المعلومات عن السوق من حيث الطلب الحالى على الصحف ، والصحف المنافسة ، والأسعار الحالية ، والإعلانات المتوقعة ، واتجاهات الجمهور ، وجمع المعلومات عن النواحى الفنية ، ومتطلبات العملية الإنتاجية ، والانشاء ، والجوانب المالية والاقتصادية ، واعادة تقويم التكاليف فى ضوء أسعار المواد الخام والمنتجات ، والأجور الحالية .

وبعد الوصل الى أن هذا المشروع مُجد من الناحية الاقتصادية ، تبدأ المرحلة التالية ..

(٢) اتخاذ مجموعة من القرارات الأساسية ، التى تتعلق بالجوانب المختلفة لإصدار الصحيفة : وتشمل هذه القرارات كل جوانب العمل الصحفى ، وتتضمن ما يلى :

(أ) قرارات على المستوى التحريرى : وهى القرارات التى تتعلق بالسياسة التحريرية العامة للصحفية ، ومحدداتها المختلفة ، تلك السياسة التى تعد بمثابة الدستور أو المرشد الذى يوجه عمل محررى الصحيفة فى كل النواحى . والسياسة التحريرية الأساسية للصحيفة هى تلك الحدود ، والمبادئ التى من خلالها تقوم الصحيفة (الجريدة أو المجلة) بأداء وظيفتها كوسيلة للاتصال بالجماهير ، و محددة القضايا التى تعالجها و أساليب معالجتها ، والمحاذير . أو هى ببساطة الوجهة التى تختار الصحيفة اتباعها فى جوابها عن سؤالين مهمين : ماذا تنشر ، وكيف ستنشر ، مواد الصحيفة ؟ وما هو الأسلوب التحريرى الإخراجى الذى سيتبع ؟ .

والهدف هو أن يصل القارئ بعد فترة إلى الإحساس بشخصية تحريرية ثابته للصحيفة ، وهذه السياسة التحريرية تؤثر وتتأثر بالجوانب التالية : هدف الصحيفة ، واتجاهها السياسى ، أو العقائدى ، وسوق الصحيفة ، والمستوى الإقتصادى والثقافى والتعليمى ، والاجتماعى للقراء ، والجرائد المنافسة ، والسياسات التحريرية للجرائد المنافسة ، والأوضاع الخاصة بحرية الصحافة ، وامكانيات الصحيفة البشرية ، والإقتصادية ، والفنية ، والتكنولوجية .

(ب) قرارات على المستوى الاقتصادى : وهى القرارات التى تتعلق بتدبير الأموال (التمويل) اللازمة لإصدار الصحيفة ، ومراقبة استخدامها بشكل أمثل . فالصحيفة مشروع فكرى ، وصناعى ، وتجارى ، يحتاج إلى أموال لاعطاء أجور المحررين والمصورين والاداريين والفنيين ، وشراء المواد الخام الأولية (الورق – الحبر ... الخ) وشراء المعدات والسيارات ، وإيجار المبانى أو شراء الأرض وتكاليف البناء .. الخ .. وتشمل تلك القرارات ما يلى : –

(١) **اختيار نمط الملكية** . وهنك عدة انماط منها : الملكية الفردية . ملكية المشاركة . ملكية الشركة . ملكية السلاسل . ملكية العاملين . . الخ .

(٢) **تحديد مصادر التمويل** : ويمكن أن يتم ذلك من خلال أربعة مصادر رئيسية هى : التوزيع أو عائد عمليات بيع نسخ الصحيفة . وتشكل حوالى ٤٠٪ من مصادر الدخل المتوقع .. وكذلك ايرادات الاعلان المنشور داخل الجريدة ويشكل حوالى ٦٠٪ .. وأيضا اشتراكات القراء .. وأخيراً الدعم الحكومى ، وخاصة فى دول العالم الثالث .

(جـ) **قرارات على المستوى الفنى** : وهى القرارات التى ستحدد فيما بعد شكل الصحيفة (جريدة أو مجلة) وتشمل داخلها الجوانب التالية : التصميم الأساسى ، وأختيار نوع الطباعة ، واختيار نوع الجمع ونوع الورق ، ونوع الحبر . وهى التى ستحدد كل المواصفات التالية للصحيفة : قطع الصحيفة (الأبعاد الخارجية لها : الطول × العرض) .. وعدد الصفحات لكل نسخة .. وعدد النسخ من كل طبعة .. ونوع الجمع (يدوى – آلى– تصويرى) .ونوع الطباعة (بارزة – غائرة – أوفست) .. واتساع العمود داخل كل صفحة وعدد الأعمدة المقسم إليها كل صفحة .. والألوان المستخدمة .. والحروف وأبناطها (المتن – العناوين) .. والورق ووزنه ونوعه . والتجليد وأساليبه .. والغلاف (بالنسبة للمجلة) ونوع الورق المستعمل فى طباعته وأسلوب وكم استعمال المواد المصورة (الصور الفوتوغرافية – الرسوم الساخرة والتعبيرية ، والتوضيحية) .. الخ .

(د) **قرارات على المستوى البشرى** : وتتعلق هذه القرارات بتوفير العنصر البشرى الذى سيقوم باصدار الصحيفة (جريدة أو مجلة) وهو الأساسى فى العمل الصحفى بمجالاته المختلفة . ويمكن الحصول على العنصر البشرى أو الأفراد اللازمين للعمل فى الصحيفة من عدة مصادر من بينها : –

العاملين فى المنشآت الصحفية القائمة والمنافسة .. مكاتب العمل أو ادارات القوى العاملة .. الاعلان فى الجرائد اليومية ، واختيا ر المناسبين للوظائف من بين المتقدمين بعد الاختبارات اللازمة .. الاتصال بكليات ومعاهد وأقسام وشعب الاتصال والاعلام والصحافة والاستعانة بخريجيها .. والتعاقد مع ذوى الخبرات من خارج الدولة عند الحاجة اليهم ..

(هـ) **قرارات على المستوى التنظيمى** : والتنظيم هو عملية وضع نظام للعلاقات بين أشخاص ، ومنسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك . ويتوقف اتساع التنظيم وضيقه على حجم الصحيفة ، وعدد محرريها ، وطبيعة أقسامها والناشر نفسه ، ونوع الملكية ، وحجم القراء ،

والأوضاع الإقتصادية . ففى الجرائد الأسبوعية ، والجرائد اليومية الصغيرة ، وكذلك الجرائد شديدة التخصص ، يوجد عادة قسمان : الأول يطلق عليه التحرير ، ويطلق على الثانى المطابع ، أو الأقسام الفنية (الورش) . ويتم تسليم المواد الصحفية ، والاعلانات فى التحرير لاتمام العملية الصحفية بها . أما الأعمال الميكانيكية فمكانها الأقسام الفنية حيث تجمع أصول الصحيفة وتطبع وفى بعض الجرائد الصغيرة ، التى ليس لها مطبعة خاصة بها ، لا نجد إلا قسماً للتحرير فقط ، تكون مسئوليته المادة الصحفية والاعلانات ، أما الأعمال الميكانيكية فيعهد بها الى مطبعة خارجية يتم التعاقد معها .

وإذا انتقلنا إلى المؤسسات الصحفية ، والجرائد المتوسطة والكبيره ، نجد أنها تتكون فى العادة من ثلاثة قطاعات رئيسية هى :-

(١) قطاع التحرير : ويضم رئيس التحرير ونوابه ، ومدير التحرير ، ورؤساء الأقسام ، والمحررين ، وسكرتير التحرير المراجع ، وسكرتير التحرير الفنى ... الخ .

(٢) القطاع الادارى : ويهيمن على كل جوانب العمل غير التحريرى فى الجريدة ، ويضم أقسام : الإعلانات ، والتوزيع ، والمشتريات ، والمخازن ، وشئون العاملين ، والحسابات .. الخ .

(٣) القطاع الفنى : ويضم أقسام : الجمع ، والتوضيب ، وتجهيز اللوحات ، والحفر ، والتصوير الميكانيكى ، والطباعة .. الخ .

(و) قرارات على المستوى القانونى : وهى قرارات تتعلق بالكيان القانونى الملائم لمشروع اصدار الصحفية أيا كان حجمها من خلال جانبين :-

(١) الجانب الأول : اختيار الشكل القانونى للمشروع : والصحيفة كمشروع صناعى وتجارى ، يمكن أن تصدر فى شكل قانونى من بين الأشكال القانونية المختلفة للمشروع ، والتى يمكن الاختيار من بينها وهى :-

المشروع الفردى .. شركة تضامن .. شركة التوصية البسيطة .. شركة ذات مسئولية محدوده .. الشركة المساهمة .. شركة التوصية بالأسهم .. الخ .

(٢) الجانب الثانى : الحصول على ترخيص لاصدار الجريدة : وذلك من خلال المجلس الأعلى للصحافة (فى مصر) وفقاً للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة ، الذى لا يعطى للأفراد حق إصدار الصحف . وبالتالى تنقسم الصحف التى تصدر فى مصر الآن إلى أربعة أنماط من حيث الملكية القانونية :-

- الصحف القومية التى تصدر حاليا أو مستقبلا من المؤسسات الصحفية التى كان يملكها الاتحاد الاشتراكى العربى أو يسهم فيها ، وتعتبر الآن مملوكة ملكية خاصة للدولة ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى وهى مؤسسات : دار أخبار اليوم ، والأهرام ، ودار الهلال ، ودار التحرير للطبع والنشر ، وروزاليوسف ، ودار التعاون ، ومجلة اكتوبر ، ودار الشعب ، ووكالة أنباء الشرق الأوسط . والشركة القومية للتوزيع .

- الصحف الحزبية التى تصدرها الأحزاب السياسية .
- الصحف التى يصدرها الأشخاص الاعتبارية العامة .
- الصحف التى يصدرها الأشخاص الاعتبارية الخاصة .

وبعد انتهاء المخطط لاصدار الجريدة من اتخاذ القرارات الأساسية المختلفة السابق عرضها وهى : التحريرية ، والاقتصادية ، والفنية ، والبشرية ، والتنظيمية ، والقانونية ، يكون قد استقر على خطة محددة المعالم للصحيفة قبل اصدارها . ويبقى عليه بعد ذلك أن يحولها الى كيان مادى . أو نسخة مطبوعة من الصحيفة حيث تبدأ المرحلة التالية ..

(٣) وضع خطة أو جدول زمنى لتنفيذ إصدار الصحيفة : ويبدأ ذلك التنفيذ أو التحويل المادى ، بعملية وضع جدول زمنى لإصدار الصحيفة (جريدة أو مجلة) . أو تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن تبدأ فيه العمليات ، أو المراحل المختلفة ، ووضع الهدف الزمنى المطلوب تنفيذه . وعملياً من الأفضل وضع أيام ، أو أسابيع معينة لبدء وانتهاء كل خطوة من الخطوات التالية : الاتصال بالمعلنين .. والاتصال بشركة التوزيع ، واستكمال الجهاز التحريرى .. والاتفاق مع مطبعة اذا لم يكن للصحيفة مطبعة .. والحصول على ترخيص الاصدار .. وتجهيز العدد التجريبى الأول .. وطباعة العدد التجريبى الأول .. والاتفاق مع وكالات الأنباء والصور وغيرها .. والاتفاق مع وكالات التوزيع .. تجهيز العدد الأول .. وطبع وتنفيذ العدد الأول .

(ب) التخطيط اليومى بالجريدة [1]

يتحتم على كل أقسام التحرير بالجريدة اليومية أن تعمل فى تعاون كامل ، وتفاهم سريع من جانب كل قسم مع كافة الأقسام الأخرى ، لكى يتوفر للجريدة عنصر التجانس ، والربط بين كافة أجزاء الجريدة ..

ويتم الربط ، والتنسيق ، والتجانس المطلوب داخل أقسام الجريدة المختلفة ، فى اجتماعات متعددة تعقدها كافة المستويات الصحفية القيادية لوضع التخطيط اللازم لاصدار الجريدة كل يوم . بحيث يضع رئيس كل قسم مع العاملين معه التصورات الخاصة لعمل قسمة اليومى ، وتتجمع الخطط الجزئية من أسفل الى أعلى ، ويتم التنسيق بينها عند كل مستوى ، والقرار النهائى بالنسبة للخطة الكلية ، هو قرار القيادة العليا في جهاز التحرير المتمثل فى مجلس التحرير الذى يضم قيادات الجهاز الصحفى ..

ففى الجريدة الصباحية اليومية يبدأ العمل اليومى لوضع الخطة فى جهاز التحرير بها ، فى الساعات المبكرة من النهار ، حيث يجتمع رئيس كل قسم مع الصحفيين الذين يعملون معه على حده ، لوضع حطة العمل المبدئية للقسم . فيطرح كل محرر خطة عمله ، أو تصوره ، أو برنامجه للعمل فى هذا اليوم ، على ضوء الأحداث الجارية أو المتوقعة . وكل محرر يجب أن يكون – قبل حضور هذا الاجتماع – قد أتم اتصالاته الأولية بمصادره ، وأطلع على صحيفته والصحف المنافسة الأخرى ، لكى يحضر هذا الاجتماع ومعه مقترحات تحدد خط سيره ، وجدول أعماله أو خطته طوال اليوم .

وبعد مناقشة تلك الخطط الفردية – وهى مناقشة يشترك فيها جميع محررى القسم مع رئيس القسم – تتحدد خطة عمل كل محرر فى هذا القسم ضمن اطار الخطة المبدئية للقسم كله . وقد يبدو – لأول وهلة – أن كل تلك المناقشات تستغرق وقتاً طويلاً . والحقيقة غير ذلك ، لأن المجموعة التى تقرر وتحسم الأمور فى هذه الاجتماعات ، انما تعيش العملية الصحفية يوماً بيوم ، وتتابعها فى حينها بحيث لا يحتاج الأمر الى مناقشات طويلة .. بل هى غالباً ما تتركز حول نقطة أو نقطتين ، يدور بشأنها حوار حول المساحة التى تستحقها كل مادة صحفية ، وكثيراً مايترك البت فى ذلك إلى الجلسة المسائية التى تعقد بعد جمع المادة الصحفية .

---

(١) أنظر كتاب / مدخل الى الصحافة (للمؤلف) تحت عنوان (العمل اليومى فى الجريدة) ص ١٥٤ .

ومجمل القول أن هذه الاجتماعات ليست فى الواقع سوى عملية استطلاع قائمة على التوقعات ، والاحتمالات ، التابعة من تعايش المحررين والمسئولين فى جهاز التحرير مع الأحداث ، وقد تتحقق هذه التوقعات ، أو قد تتطور إلى أهم مما كان متوقعاً ، وقد لا تحدث على الاطلاق لأسباب طارئة .

وعلى العموم فان رئيس كل قسم يخرج من هذا الاجتماع الصباحى وتحت يده صورة مبدئية لخطة كاملة ، لما يتوقع أن تؤديه مجموعته من عمل خلال النهار ، وفى نفس الوقت ينطلق المحررون الى أعمالهم وفقاً لتلك الخريطة الأولية التى رسمت مهام كل منهم فى هذا اليوم ، والتى اشتركوا هم جميعاً فى رسمها خلال الاجتماع .

ويعقب اجتماعات الأقسام ، اجتماع آخر لمجلس التحرير الذى يضم قيادات الجهاز الصحفى من رؤساء الأقسام ، وسكرتير التحرير ، ومدير التحرير ، أو نائب رئيس التحرير ، وقد يحضره رئيس التحرير . وفى هذا الاجتماع يتم مناقشة خطط كل قسم لرسم الهيكل العام المبدئى لعدد اليوم التالى من الجريدة ، وفقاً لما تجمع لديهم من بيانات . وفى هذا الاجتماع يعرف رئيس كل قسم ما ستؤديه الأقسام الأخرى من عمل . ومن هنا يظهر أول خيط من خيوط التناسق فى العملية اليومية . لأن المام رئيس كل قسم بما تقوم به الأقسام الأخرى ، يساعد خلال النهار على ضم عناصر الموضوع الواحد الوارد من مصادر مختلفة اذا وجدت أنها تتعلق بموضوع صحفى واحد . ويتم فى نهاية الأمر وضع خطة العمل اليومية المبدئية للجريدة ككل . فتحدد المساحات التى ستحجز لكل موضوع من الموضوعات الصحفية ، مثل التحقيقات ، والأحاديث ، أو الأخبار الهامه التى تحتاج الى مساحات كبيرة ، وأرقام الصفحات الموزعة عليها هذه المواد الصحفية المختلفة ، والصور المقترحة للنشر مع الموضوعات ، مع تخطيط أولى للحجم الذى يصح نشره كاملا بالصفحات الأساسية ، وما يرحل منه الى صفحات أخرى ، أو ما يسمى بالبواقى المرحلة من صفحة أخرى .

وبصفة عامة فإن أساس العمل فى هذا الاجتماع الصباحى الكبير لمجلس التحرير بالجريدة اليومية ، هو توجيه رؤساء الأقسام الى ما يتحتم استكماله من بيانات لم تحدد فى اجتماعاتهم مع المحررين العاملين معهم فى أقسامهم . وكذلك تحديد المساحات اللازمة للموضوعات الهامة التى ستتضمنها الصحيفة . وأيضاً تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة وفق الخطة المبدئية المتفق عليها ، بحيث يمضى العمل خلال اليوم منسقاً ، متجانساً ، لا تضارب فيه ، ليأتى العدد الجديد من

الجريدة متنوعاً ، ومتوازنا بين موضوعاته وأخباره و بما يحقق تقديم ما يهم كل نوع من أنواع القراء ، وبما يحول دون التركيز على ما يهم مجموعة واحدة منهم .

ويخرج رؤساء الأقسام من الاجتماع ، وقد وضعوا خطة مبدئية متكاملة ، تتضمن خطوطاً عريضة لعمل أقسام الجريدة كلها خلال اليوم ، كما يخرج سكرتير التحرير الفنى ، وفى يده تخطيط شامل لموضوعات العدد . وعلى أساس هذا التخطيط يبدأ عمله فى رسم أولى للصفحات ، وإعدادها لأستقبال المادة الصحفية التى ستتدفق عليه بعد ساعات من هذا الاجتماع .

ومع ذلك فليس من المستبعد بعد هذا الجهد كله ، أن ينهار هيكل الخطة المبدئية من أساسه لظروف طارئه ، أو ما يسمى فى المحيط الصحفى بوقوع أسوأ الاحتمالات . فقد يحدث مثلا أن يجتمع المجلس النيابى لمناقشة الموضوع الهام الذى حجزت له صفحة كاملة أو أكثر بالجريدة ، ثم تطلب الحكومة تأجيل المناقشة ، أو أن يطلب أعضاء المجلس فرصة لدراسة الموضوع ، ويوافق المجلس على ذلك ، وتنتهى الجلسة الهامة المتوقعة إلى لا شئ .. أو قد تؤجل مباراة هامة لكرة القدم ، لهبوب عاصفة رملية شديدة ، وهطول أمطار غزيرة ، جعلت اللعب متعذراً .. بل قد يحدث أكثر من هذا ، حيث يجتمع المجلس النيابى ، ويناقش الموضوع الخطير . وقد تجرى مباراة كرة القدم الهامة فى موعدها ، وتسفر عن فوز المنتخب القومى .. الخ ولكن مع هذا وقع ماهو أخطر من الاجتماع أو المباراة ، فقد يقع مثلا حادث اغتيال له قيمته الدولية ، أو قد ينشب نزاع دولى ينذر بأحداث جسام .. كل هذا قد يقلب خطة الاستعداد الذى بدأ فى أول النهار لينهار فى أخره ، أو ربما والجريدة ماثلة للطبع .

وفى هذه الحالة ، فإن سكرتير التحرير الفنى المجرب ، يضع خطته على أساس أن يكون هيكل الجريدة مرناً ، وعلى استعداد لهذه الظروف الهامة الطارئة .. وهو فى هذه الحالة يرسم صفحات الجريدة بطريقة قابلة للحركة ، والحذف ، والإضافة . فإذا مرَّ اليوم مع الليل بسلام ، ولم تتأثر خطته بالأحداث غير المتوقعة ، أو بوقوع أسوأ الاحتمالات ، كان بها ، وإلاّ كان على سكرتير التحرير الفنى أن يواجه الظروف الطارئة بأعصاب هادئة ، وبسرعة فائقه ، اعتماداً على مرونة الهيكل الذى رسمه وأعده ، حتى تصدر الجريدة فى موعدها .

ويبقى بعد ذلك - لاتمام الخطة المبدئية للجريدة ككل - اجتماع رئيسى التحرير مع كتاب المقالات الإفتتاحية ، حيث يتم الاتفاق على الموضوعات التى يصح تناولها فى الافتتاحيات ، وفقاً لسياسة الجريدة من جهة ، وسير الأحداث المحلية والدولية من جهة أخرى . ويقوم رئيس التحرير أو أحد نوابه ، باخطار كتاب المقالات الافتتاحية بكل جديد يطرأ على الموضوعات التى تم اختيارها للكتابة فيها ، ليكون الكاتب ملماً بكل طارئ صالح لمعالجته فى المقال .

وفى المساء اذا جاء الليل ، يعقد اجتماع آخر بين رئيس التحرير ورؤساء الأقسام ، لدراسة ما تم تنفيذه من الخطة التى رسموها فى الصباح ، وما جدَّ عليها من تغييرات ، ثم يتم الاتفاق على المادة التى تنشر فى الصفحة الأولى ، التى تعتبر واجهة الجريدة ، سواء كانت داخلية ، أو خارجية ، أو سياسية أو اجتماعية ، أو رياضية .. الخ بشرط أن تكون ذات طابع هام .

وبعد ذلك يعقد اجتماع آخر مصغر ، يضم رئيس التحرير أو نوابه ، ومدير التحرير ، بالاضافة الى سكرتير التحرير العام الذى يشرف على سكرتيريه التحرير الفنية ، للنظر فى البروفات النهائية لجميع صفحات الجريدة ، للموافقه عليها أو تعديلها ، حسب ما يرى رئيس التحرير أو معاونوه . وبعد موافقة رئيس التحرير النهائية على كل الصفحات ، تدور المطبعة لطبع الطبعة الأولى ، التى ترسل الى المناطق النائية بالدولة والى الخارج أيضا .. ثم يبدأ العمل فى الطبعة الثانية ، لكى تظهر فى نحو الثالثة صباحاً ، وهى الطبعة التى توزع فى نفس المدينة التى تصدر بها الجريدة . وقد يتم إصدار طبعة ثالثة أو رابعة اذا وقعت أحداث هامة جديدة فى تلك الفترة المتأخرة من الليل ، وتحرص الجريدة على ألا يفوتها نشرها ، لتقديم آخر الأحداث للقراء .

وهذه الطريقة فى التخطيط للعمل بجهاز التحرير ، التى تتبعها الجرائد اليومية التى تصدر فى الصباح ، هى نفس الطريقة التى تتبعها الجرائد التى تصدر بعد الظهر أو فى المساء ، مع فارق بسيط فى الفترات الزمنية التى تعقد فيها تلك الاجتماعات .

* * * * *

(جـ) التخطيط الأسبوعى بالمجلة

يبدأ وضع خطة العمل لإصدار عدد جديد من المجلة (الأسبوعية) يعقد اجتماع أسبوعى عام لجهاز التحرير بالمجلة ، وغالباً ما يكون يوم صدور العدد الجديد منها ، ويحضر هذا الاجتماع قيادات جهاز التحرير المتمثلة فى : رئيس التحرير ، ومدير التحرير ، ونائب رئيس التحرير (حسب

نظام المجلة) والمشرف الفنى ، وسكرتير التحرير المراجع ، ورئيس قسم التصوير ، بالاضافة الى جميع المحررين العاملين فى المجلة بصفة دائمة ثابته .

وفى هذا الاجتماع ، يتم تقويم العدد الأخير ، والتخطيط للعدد القادم ، حيث يطرح رئيس التحرير رأيه فى العدد الأخير الذى صدر من المجلة ، ويناقش مع معاونيه ومحرريه . الجوانب الايجابية والسلبية فى ذلك العدد . وعلى ضوء هذه المناقشة يبدأ التخطيط للعدد القادم . والمفروض قبل أن يستمع رئيس التحرير الى مقترحات المحررين ، أن يكون قد استعد بالاشتراك مع معاونية من قيادة جهاز التحرير ، ببعض المقترحات لموضوعات تحريرية ، ومصورة ، وخاصة موضوعات الغلاف . ثم يبدأ كل محرر يطرح مقترحاته التى ينوى اعدادها للنشر . ويتم مناقشة كل اقتراح على حدة ، من جانب الحاضرين فى الاجتماع . وقد يوافق على الاقتراح كما هو ، أو يعدل حسب سير المناقشة ، أو قد يُرفض ويُصرف النظر عنه نهائيا . وقد يُكلف المحررون أيضا بعمل موضوعات صحفيه أخرى غير التى اقترحوا أفكارها ، خلال هذا الاجتماع ، أو خلال الأسبوع وذلك وفقاً لتطورات الأحداث .

وبعد انتهاء هذا الاجتماع الموسع مباشرة ، يُعقد اجتماع آخر ضيق ، يضم عادة قيادة الجهاز الصحفى من رئيس التحرير ومعاونية ، والمشرف الفنى ، وسكرتير التحرير المراجع ، ورئيس قسم التصوير ، لوضع الخطة المبدئية لشكل العدد القادم من المجلة ، على ضوء الاقتراحات التي قدمت فى اجتماع التحرير العام وتم الاتفاق عليها . وغالبا ما يتم اختيار الاقتراحات التى تتعلق بقضايا عاجلة ، أو مثيرة ، أو ساخنه ، أو التى يمكن أن تمر مناسبتها ، أو التى يحتمل أن تسبق بنشرها مجلة أخرى منافسة .

أما بقية العدد ، فإنه – وفقا للخطة المبدئية للعدد ككل – يُغطى بالموضوعات ، والمادة الصحفية التى يختارها المسئولون من قيادة الجهاز الصحفى من بين انتاج الكتاب الأحرار

الصاحفين (*) وغيرهم ؛ بالاضافة الى الموضوعات التى سبق اعدادها من قبل ولم تنشر لسبب أو لآخر ، والموضوعات المؤجلة التى تصلح للنشر فى أى وقت .

وفى هذا الاجتماع الضيق - وضمن اطار خطة العدد القادم - يتم أيضا اختيار صور الغلاف ، وتحديد ما إذا كانت سترتبط بموضوع صحفى ينشر داخل العدد أم لا .. كذلك غالباً ما يتم فى هذا الاجتماع الضيق ، التركيز على وضع الصورة النهائية لملازم الألوان بالمجلة ، على أن يؤجل وضع الصورة النهائية لبقية صفحات المجلة ، وهى ما تسمى بملازم الأبيض والأسود ، الى اجتماع آخر يعقد فى منتصف الأسبوع الذى تصدر فيه المجلة . لأن صفحات الألوان عاده تطبع أولا ، لاحتياجها الى وقت فى المطبعة ، بالاضافة الى ما تستغرقه الصور الملونه فى التحميض وغير ذلك من العمليات الفنية .

وبالنسبة للمحررين ، فإنهم يخرجون من الاجتماع الأسبوعى الموسع ، ليبدأ كل منهم فى تنفيذ الموضوعات التى كلفوا بها فى الاجتماع ضمن اطار خطة العدد القادم . وبعد أن ينتهى المحرر من اعداد ما كلف به ، يسلمه مكتوباً الى رئيس قسمه المختص ، الذى يقرأه لمراجعته مراجعة مبدئية ، ثم يسلمه بدوره الى أحد معاونى رئيس التحرير حسب الاختصاص ، الذى يراجعه وبعد اجازته يرسله الى المشرف الفنى ، ومنه الى المخرج الفنى الذى يقوم برسم ماكيت المجلة ويرسل المادة المكتوبة الى الجمع والصف ، والصور الى المعمل لتحمضها وطبعها . ثم تأتى سلخ

---

(١) راجع تفاصيل حول كُتّاب المجلة الدائمين والكتاب الاحرار الصاحفين فى كتاب « مدخل الى الصحافة - المؤلف - فى الفصل الثالث - المبحث الثانى - المطلب الثانى تحت عنوان / جهاز التحرير فى المجلة » .. والكاتب الحر أو الصاحف Freelancer هو شخصى لا يعمل عضوا ثابتاً فى جهاز تحرير المجلة ، ولكن يكتب لها ويرتبط بها ، ولا يلتزم بالعمل فيها كوظيفة ، وقد يكون محرراً أو كاتباً أو مصوراً أو رساما ، لكنه يعمل حراً طليقاً لحسابه الخاص .. وتعتمد المجلات على الصاحفين اكثر من اعتماد الجرائد عليهم . بحكم أن الجرائد تعتمد على التغطية الصحفية المنتظمة من طاقمها التحريرى ، ومن وكالات الانباء أما المجلات فمواردها أكثر تنوعاً ، ولد بها وقت أطول ، ويمكنها أن توظف هؤلاء الصاحفين حسب خططها طويلة الأجل بشكل منتظم ، وتستفيد من تخصصاتهم المتنوعة والتى تسد حاجات لايؤديها أعضاء طاقمها التحريرى الثابت .. وكلمة صاحف ، كلمة انجليزية تعود فى أصلها الى الحياة العسكرية حيث كانت تطلق على الشخص المحارب أو الفارس الذى يبيع قوته وقدرته على القتال الى الملوك ، أو القادة العسكريين ، ولكن حالياً تطلق كلمه صاحف على الشخص الذى يكتب مادة صحفية من خارج هيئة تحرير الصحيفة الثابتين ..

البروفات المجموعة اليه ليقوم بتوضيب صفحات المجلة وتمضى العمليات اللازمة تمهيداً لارسالها الى المطبعة الى أن تصبح المجلة جاهزة للتوزيع ..

وعلى نفس النسق يجرى وضع الخطط لاصدار المجلات الشهرية ، أو الفصلية ، أو السنوية وغيرها ، مع اختلاف فى مواعيد عقد الاجتماعات حسب كل مجلة ، واختلاف أيضاً فى عدد أطقم التحرير والقيادات الصحفية فى كل مجلة حسب طبيعتها ..

* * * *

ثانيا : نماذج للتخطيط بالاذاعة والتليفزيون (١)

التخطيط الاذاعى هو التوظيف الأمثل للامكانيات البشرية والمادية المتاحة ، أو التى يمكن توفيرها بالاذاعة المسموعة والمرئية أثناء الفترة الزمنية للخطة ، من أجل تحقيق أهداف معينة ، سبق الاتفاق عليها بعد مناقشتها .

ويستهدف التخطيط الاذاعى المسموع والمرئى ، الوصول الى أعلى كفاءة ممكنة للحصول على أعلى عائد ممكن من الاستثمارات الاذاعية ، أثناء ، وبعد تنفيذ الخدمات الاذاعية من اخبارية ، وتثقيفية ، وترفيهية ، واعلانية يحتاجها الجمهور ، أو يرغب فيها .

ومن الطبيعى ألا يقتصر التخطيط الاذاعى على عملية « وضع البرامج » فحسب ، بل لابد أن يتعداها ليشمل التخطيط للادارة الاذاعية ، والعاملين بالمحطات أو التوسع والتحديث التقنى ، وبيع الزمن الاذاعى للأعلان ويقتضى تحقيق هدف التخطيط الاذاعى ، وضع سياسة اذاعية واضحة ومتكاملة ، مبنية على نتائج أبحاث المستقبلين ، وتنظيم كامل للخطة الاذاعية ، وتفانى العاملين على تحقيقها ، ليصبح العائد من انتاج البرامج الاذاعية أعلى من الاستثمار فيها .

ومن الضرورى أن تشمل عملية التخطيط ، البحث عن البدائل ، والاختيار الأحسن من بينها ، بما يتلاءم مع الأهداف الموضوعة للاذاعة . كما يستلزم التخطيط الفعال تحليل توقعات المستقبل ، والتخطيط لها ، لتحاشى وقوع أية اضطرابات فى الخطة الاذاعية ، وتوفير الكثير من

---

(١) اعتمدنا فى هذه الجزئية على كتاب عبد العزيز الغنام / مدخل فى علم الصحافة – جـ ٢ الصحافة الاذاعية – التخطيط للبرامج الاذاعية راديو وتليفزيون (القاهرة – مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٣) ص ١٨ و ١٩ و ١١٨ ومابعدها .. وكذلك كتاب اداره المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى / مرجع سابق ص ١٠٨ و ١٠٩ و ١٢٧ و ١٢٨ وكذلك الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون (بمصر) ١٩٩٠ / ١٩٩١ ص ٥٢ .

الزمن والجهد عند وقوعها . ولتفادى ذلك لابد أن يكون هناك من بين المسئولين عن التخطيط الاذاعى المسموع والمرئى ، من يهتم بأحداث اليوم ، وتوقعات الغد أو الاسبوع أو الشهر المقبل .

والتخطيط الاذاعى عملية مستمرة لا تنتهى عند وضع خطة واحده بل لابد من تتابع الخطط الى مالانهاية ، فى اطار التخطيط طويل المدى ، ومقتضياته ، بالاضافة الى متابعة الخطط الموضوعة ، وبعد تنفيذها لاكتشاف المعوقات التى تقف أمام التنفيذ ، والعمل على ازالتها ، وتحاشيها فى الخطط المستقبلية ، بجانب قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ الخطة ، وإدخال التعديلات المناسبة ، لتتلاءم مع السياسة الاذاعية الموضوعة .

واذا انتقلنا الى تقديم نماذج عملية لتخطيط البرامج الاذاعية المسموعة والمرئية نجد أن عملية التخطيط للبرامج تتم طبقاً لنتائج أبحاث ، و دراسات جمهور المستقبلين ، وتمر هذه العملية بالخطوات التالية

(أ) يتولى مدير البرامج دراسة وتنسيق المقترحات الخاصة بالبرامج والمقدمة من المشرفين عليها ، والمخرجين لها ، بعد مناقشتها معهم على حدة ، أو فى اجتماع يشترك فيه العاملون بقسم البرامج .

(ب) يقوم المراقب المختص بتنسيق هذه المقترحات بعد عرضها عليه مع برامج الدورات السابقة والتالية .

(جـ) تقدم جميع المقترحات بعد تنسيقها ، بواسطة المراقبين المختصين الى المدير العام للبرامج ، الذى يتولى دراستها وتقييمها الى المدير العام للاذاعة أو اللجنة العليا للبرامج لمناقشتها .

(د) تعاد المقترحات بعد ادخال التعديلات اللازمة ، والموافقة عليها ، الى المراقبات التى اقترحتها لتبدأ تنفيذها .

(هـ) ترسل البرامج الجديدة المقترح تنفيذها الى مراقبة التنسيق لجدولتها فى الخطة .

(و) يتم تسجيل البرامج غير الحية قبل موعد اذاعتها بمدة تكفى للاعداد الجيد .

وعادة ما يتم الانتهاء من اعداد الدورة الاذاعية بما فى ذلك تجهيز البرامج المكررة ، وتنفيذ البرامج الجديدة ، قبل بدء الدورة بستة أسابيع ما عدا البرامج الاخبارية ، وما يتصل بها من أحداث تتسم بالحالية .

وعند وضع البرامج الإذاعية ، المسموعة والمرئية ، من لفظية (*) ، وموسيقية (**) ، وفيلمية (***) ، في إطار خطة اذاعية مسموعة ومرئية ، سواء كانت دورية لمدة ثلاثة شهور ، أو يومية ، فلابد من خلطها بالطريقة المثلى التى تجذب اهتمام المستقبل ، وتحافظ عليه لأطول مدة ممكنة .

ولما كانت عملية الاستقبال البرامجى عموما مملة وشاقة ، كان لابد لواضع البرامج والقائم بخلطها فى الخطة الدورية أو اليومية من مراعاة تجانس وسلاسة البرامج ككل ، وتوفر عنصر التباين فيها حتى لا يمل المتلقى سماعها أو مشاهدتها ، اذ يساعد عنصر التباين ، والتضاد فى أشكال ، وموضوع ، ووظائف البرامج على ادخال عنصر التنويع عليها ، وتغيير بيئته وجو الاستقبال من وقت لآخر ، للمحافظة على انتباه المستقبل . ويتم تحقيق عنصر التباين بالتنويع فى مواد التسلية من تمثيليات (إجتماعية وتاريخية ومغامرات) وموسيقى (كلاسيكية وخفيفة وغيرها) وأخبار (سياسية واجتماعية واقتصادية مطولة وقصيرة ومحلية وعالمية) ومعلومات متنوعة ..

كما يجب أن تحتوى خطة البرامج على عناصر جديدة من أسبوع لآخر ، حتى لا يصفها الجمهور بالرتابة . ويمكن ارسال المسلسلات الاذاعية المسموعة والمرئية ، والحلقات البوليسية ،

(*) **البرامج اللفظية** : تشمل نشرات الأخبار ، والأحاديث ، والمناقشات ، والبرامج الثقافية والتعليمية ، والوثائقية ، والمجلات الاذاعية ، والتمثيليات ، وبرامج دينية ، ورياضية ، وأخرى خاصة بالمرأة ، والأطفال ، والشباب ، والعمال ، والفلاحين ، ومقابلات اذعية مع كبار الشخصيات وغيرهم .. الخ .

(**) **البرامج الموسيقية** : وتقتصر على الأنغام ، والمقطوعات الصوتية ، الناتجة عن استخدام الآلات الوترية ، والنوت الموسيقية فى برامج الراديو ، ومصاحبة العازفين وآلاتهم لها فى التليفزيون .

(***) **البرامج الفيلمية** : ويقصد بها البرامج التليفزيونية التى يتغلب فيها فى العادة عنصر المرئيات من صورة ووسائل توضيح على المواد اللفظية والموسيقى . والفيلم التليفزيونى يفرض مساحة واسعة من وقت الارسال ، وينقسم الى نوعين . وثائقى ، وروائى . ويعرض كلاهما الحقائق ، ولا يفرق بينهما الا موضوعهما . ويظهر الجانب الاعلامى بوضوح فى الأفلام الوثائقية ، ويختص بالأحداث الوثائقية المعروضة ويعالجها دون أى تغيير فيها .. كذلك فإن الفيلم الروائى . تظهر فيه بوضوح الوظيفة الإعلامية لأنه يعالج الانسان وبيئة ومشكلاته ، وما يعيشه من أحداث ... ى المحتوى ، وذاتية فى طريقة العرض ، حيث يعبر المخرج والمنتج من خلاله على لسان أبطاله وشخصيات عن آرائهم تجاه مشكلات مفترضة .

والتمثيليات وبرامج المغامرات فى أضعف أوقات الاستقبال عند الجمهور للمحافظة عليه وشد انتباهه لحبه لهذه الانواع من البرامج .

ومن أجل التوصل الى فاعلية برامجية أعلى ، يجب على مدير البرامج عند خلطها ووضعها فى اطار خطة ارسال مراعاة عناصر توقيت البرامج ، وسرعتها ، وفترات الراحة القصيرة التى تتخللها ، ويحتاجها المستقبل ليتمكن من استيعاب اكبر لمحتواها .. ومن الصعب على أى مدير برامج تحديد الطول الزمنى اللازم لانجاح البرنامج . ولكن يمكن القول عموما بضرورة قصر برامج الراديو عن البرامج التليفزيونية ، التى تمكن المشاهد من توزيع وقته ، وحواسه بين مشاهدة الصورة ، وسماع الصوت ، مما يساعد على مواصلة عملية الاستقبال لمدة أطول . كما أن البرامج الاخبارية التى تمتد فى الراديو لمدة عشر دقائق أو ربع ساعة ، وفى التليفزيون لمدة ما بين ربع ونصف ساعة ، أكثر فاعلية من غيرها الأكثر طولا ..

الدورة الاذاعية : وتقسم الخطط الاذاعية الطويلة الأمد ، الى دورات اذاعية تستمر الواحدة منها ثلاثة شهور ، ويبلغ بذلك عدد الدورات الاذاعية السنوية أربعة : تتمثل فى الدورة الأولى وتبدأ من أول يناير ، والدورة الثانية وتبدأ من أول ابريل ، والدورة الثالثة وتبدأ من أول يوليو ، والدورة الرابعة وتبدأ من أول اكتوبر من كل عام . وقد تتبع بعض المحطات الاذاعية فى تقسيم دوراتها فصول السنة ، من دورة ربيعة تبدأ فى ٢١ مارس ، وصيفية فى ٢١ يونيه ، وخريفية فى ٢٣ سبتمبر ، وشتوية فى ٢٢ ديسمبر كما قد تتبع بعض المحطات قواعد أخرى عند تقسيمها لدوراتها ..

الخطة اليومية فى الراديو : وعادة ما يبدأ البرنامج اليومى فى الدول الاسلامية بالقرآن الكريم ، وفى الدول الأخرى بموسيقى خفيفة ، ونشرات اخبارية متتالية ، ومختصرات لها . ثم تبطأ سرعة البرامج فى حوالى الساعة التاسعة ، حيث ترسل برامج خاصة بالمرأة ، وبعض المجلات الاذاعية ، ذات المحتوى الاخبارى الخفيف .. ثم تزداد نسبة الأخبار والمواد الاخبارية من الساعة الثانية عشرة ظهرا حتى الثالثة بعد الظهر .. ثم تبدأ البرامج الترفيهية ، والتعليمية حتى الساعة الخامسة مساء ، حيث تبدأ برامج الأطفال .. وفى السادسة أو السابعة تبدأ البرامج المسائية حتى العاشرة مساءً ، وتكون برامج هذه الفترة مشحونة بالقصص الاخبارية ، والريبورتاجات ، ثم تبدأ بعدها برامج السهرة التى غالباً ما تكون مملوءة بالموسيقى ، والأغانى ، والمسرحيات ، والمسلسلات ، ويستمر ذلك حتى ينتهى اليوم الاذاعى بنشرة مختصرة للأحداث والأخبار اليومية .

الخطة اليومية فى التليفزيون : من الملاحظ أن هناك تشابهاً كبيراً فى المبادئ الخاصة بتخطيط البرامج لكل من التليفزيون والراديو ، نتيجة لطبيعة تطورهما التاريخى ، والتقنى ، حيث أن التليفزيون وليد الراديو ، وعلى الرغم من تشابه أهداف الوسيلتين التى تتلخص فى اخبار ، وتثقيف جمهور المستقبلين ، والترفيه عنه ، إلا أن وسائل عرضهما لبرامجهما مختلفة ، لاستخدام التليفزيون للصورة كعنصر أساسى فى برامجه . كما أن عدد ساعات الارسال التليفزيونى أقل بكثير من التى للراديو ، ويرجع السبب فى ذلك لارتفاع تكاليف البرامج التليفزيونية ، والتى تحتاج أيضا الى وقت طويل ، ومجهود شاق ، قبل أن تصل الى درجة الصلاحية للعرض .

وعادة تشمل الخطة اليومية لبرنامج تليفزيونى على ثلاثة أقسام رئيسية :-

(١) برنامج افتتاح لجذب المشاهدين اليه .

(٢) جسم البرنامج اليومى الذى يتكون من عدة برامج يفصل بينها الاعلان وتمتاز الوحدات المكونه لجسم البرنامج بقصرها وتنويعها .

(٣) برنامج ختامى قد يطول أو يقصر حسب الوقت والحاجة ، وتتمثل وظيفته فى أن يترك أثراً حسناً لدى المشاهدين .

وكما هو الحال فى الراديو تملأ جزئيات برامج الخطة اليومية للتليفزيون ، طبقاً لرغبات وحاجيات المستقبلين ، وأوقات مشاهدتهم للبرنامج . وكلما زادت معرفة الاذاعى بالمستقبلين ، كلما أمكنه خدمتهم بدقة وفعالية ..

وتقوم معظم محطات التليفزيون بعرض برامجها التى تجذب اكبر عدد من المشاهدين فى فترة الغروب ، أو فى المساء المبكر .. ويفضل ارسال برامج الأطفال الذين ليسو فى سن الالتزام فى الصباح ، والبرامج المدرسية والتعليمية فى فترة ما بعد الظهر . وتخصص فترة المساء ، وبعض فترات اليوم للنشرات الاخبارية والمقابلات الاذاعية ، وبرامج الأحاديث ، والمناقشات ، والريبورتاجات ، التى تعالج مشكلات الجماهير . كما يمكن ارسال التمثيليات ، والمباريات الرياضية ، وبرامج المنوعات ، والمسلسلات ، ، أثناء فترة النهار ، أو الفترة المسائية المتأخرة ، التى يمكن أن تخصص كذلك لارسال برامج المقابلات ، والبرامج الترفيهية .

التخطيط باتحاد الاذاعة والتليفزيون : ويتولى التخطيط باتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى الادارة المركزية للتخطيط (١) ، ومن مهامها الأساسية رسم الخطة الاعلامية العامة للاتحاد ، وذلك من خلال دراسة تخطيطية علمية تنبع من إحتياجات الشارع المصرى ، ومن دراسة المتغيرات المحلية والعالمية ، ومن واقع السياسة العامة للدولة ، وروح الدستور ، ومبادئ قانون الاتحاد رقم (١٣) لسنة ١٩٧٩

وقد واكب اعداد الخطة الاعلامية العامة للاتحاد لعام ٩١ / ١٩٩٢ العديد من المتغيرات الايجابية ، التى من شأنها أن تجعل هذه الخطة نقطة انطلاق جديدة فى مسار العمل الاعلام فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، واضافة على طريق تحقيق أهداف الاعلام الاذاعى المسموع والمرئى . وتتبلور المتغيرات الايجابية فيما يلى :-

(١) التوسع فى دخول عصر محطات الارسال فائقة القدرة تحقيقاً لهدف وصول الرسالة الاعلامية لكافة المناطق المستهدفة .

(٢) استحداث قناة جديدة فى التليفزيون تمثل أحدث اضافة للاعلام المصرى ، وهى قناة المعلومات المرئية ، التى انطلقت خلال النصف الأول من عام ١٩٩٢ لتكون بمثابة جريدة مرئية تغطى ثلاثة أنشطة هى ، الأخبار ، والثقافة ، والخدمات .

(٣) الحرص على اقامة مركز جديد للدوبلاج فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، ليكون وسيلة لتحويل بعض المواد الأجنبيه المفيدة ، كالمواد الثقافية ، والعلمية ، وأفلام الكرتون ، لتكون ناطقة باللغة العربية .

وبالنسبة للسمات العامة للمراحل القادمة فى تخطيط العمل الاعلامى فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، فقد اكدت الخطه الاعلامية العامة للاتحاد لعام ١٩٩٢/٩١ - على سبيل المثال - ما يلى (٢) :-

(١) التركيز على مضمون الرسالة الاعلامية ، بحيث يكون لكل برنامج إذاعى أو تليفزيونى هدفه الواضح المحدد ، النابع من احتياجات الجمهور المستهدف فى اطار أهداف الاستراتيجية الاعلامية .

---

(١) الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون بجمهورية مصر العربية ١٩٩٠ / ١٩٩١ ص ٥٢ ويمكن مراجعه الهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد ص ٤٥ من نفس الكتاب لمعرفة موقع الادارة المركزية للتخطيط ضمن الهيكل التنظمى .. ويوجد هذا الرسم التخطيطى فى صفحة (   ) من كتاب ادارة المؤسسات الاعلامية التى بين يديك ..

(٢) نفس المصدر السابق .

(٢) تعميق سمة التخصص لكل الشبكات الاذاعية ، والقنوات التليفزيونية بحيث تتأكد الطبيعة الخاصة لكل منها ، والأسلوب المميز الذى تنفرد به ، وإعطاء أهمية خاصة فى هذا الصدد للاعلام الاقليمى المسموع والمرئي ، حتى يزداد ارتباطه بالبيئة ويساهم فى تخطيط التنمية المحلية فيها .

(٣) تحقيق المزيد من الارتباط بين البرامج ، وقضايا الجماهير ، وأمالها ، وتطلعاتها ، بما يحفزها من خلال الفهم ، والاقناع على المشاركة الايجابية فى تحقيق أهداف التنمية .

(٤) الحرص على نزول الميكروفون ، والكاميرا إلى الشارع ، لتكون بين الجماهير في مواقع العمل ، والانتاج ، أو مواقع المشكلات ، وتوسيع دائرة المواد مع الجماهير ، لتأكيد المشاركة الشعبية كأحد ملامح الممارسة الديمقراطية فى مصر .

(٥) الاهتمام بالانتاج الاعلامى المسموع والمرئى من حيث الشكل والمضمون ، بحيث يكون قادراً على الوفاء باحتياجات الجماهير ، وتلبية احتياجات الاذاعات والتليفزيونات العربية ، ويكون قادراً على المنافسة مع أى انتاج أجنبى وافد فى عصر الأقمار الصناعية .

التخطيط التليفزيونى لدول الخليج : حدد ميثاق العمل التليفزيونى فى دول الخليج العربية مجموعة مبادئ تتعلق بتخطيط البرامج وهى تتمثل فيما يلى : - (١)

(١) تخطيط البرامج التليفزيونية كى تقدم خدمة متوازنة تجمع بين الاعلام ، والتثقيف ، والترفيه ، فى اطار من الإلتزام بمبادئ الدين الاسلامى الحنيف ، والحفاظ على المصالح المشتركة لدول المنطقة .

(٢) تلتزم الخدمات التليفزيونية بأن ترتبط في برامجها بخطط التنمية الاجتماعية ، والثقافية ، والاقتصادية للدولة . وبالعمل على تبصير المواطنين بها ، وخلق رأى عام ، ويدفع بخطاها إلى الأمام .

(٣) المساهمة مع السلطات المسئولة عن التعليم المدرسى ، والجامعى ، والتعليم خارج المدرسة ، فى اطار خطة متكاملة ، يشارك الجانبان فى وضعها ، وتحمل مسئولية تمويلها ، وتنفيذها ، ومتابعتها .

---

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى – مرجع سابق ص ١٢٧ و ١٢٨ نقلا عن كتاب (المسيرة الاعلامية لدول الخليج : نحو التكامل الاعلامى العربى – اصدار وزارة الاعلام الكويتية عام ١٩٨٢)ص ٦٣ – ٦٥ .

(٤) ليس من الضرورى أن تقدم كل البرامج لكل الناس فى كل وقت . فقد تدعو الاحتياجات الثقافية ، أو الفنية ، أو المهنية الخاصة بفئات معينة من المشاهدين ، إلى تخصيص برامج ، وفترات ، أو قنوات معينة ، لمواجهة هذه الاحتياجات فى اطار من التوزان بين الخاص والعام .

(٥) المحافظة على الملامح الثقافية المحلية ، باعتبارها رافداً من روافد الثقافة العربية ، وذلك عن طريق إحياء الفنون الشعبية والعمل على تطويرها .

(٦) يجب أن يواكب عملية تخطيط ، وتنفيذ البرامج ، القيام بنشاط فى مجال الفئات الاجتماعية المختلفة ورغباتها . وتقاس مدى استفادتها من البرامج ، وأثر هذه البرامج فى تحديد اتجاهاتها ، وقيمها ، وسلوكها . وذلك يهدف وضع هذه النتائج تحت تصرف المخططين ، والمنفذين للبرامج للاستفادة منها . وأن يتوفر لتخطيط واجراء هذه البحوث جهاز متخصص داخل الخدمات التليفزيونية ، يعاونه الخبراء والأجهزة المعنية من خارج هذه الخدمات .

(٧) الاهتمام بالتثقيف الانسانى ، والبرامج الموجهة الي المرأة ، فيما يتعلق بالمحافظة على الأسرة ، وتربية الطفل وتنشئته التنشئة الصالحة .

(٨) تخصص مساحة خاصته لبرامج الأطفال ، على أن تكون غالبيتها من الانتاج المحلى ، أو العربى المناسب لمستوى الطفل الثقافى ، مع ضرورة تقسيم برامج الأطفال الى مراحل متميزة من العمر . ويراعى أن يكون هناك تخطيط واضح لتكون برامج الأطفال المستوردة ناطقة باللغة العربية المبسطة . وتختار البرامج الأجبية الموجهة للأطفال بما يتناسب مع مستواهم الثقافى ، ولا يتعارض مع قيمهم البيئية . ويفضل أن تذاع هذه البرامج بعد مقدمة ، وتمهيد يعاونان على حسن استيعابها .

(٩) تقديم برامج مستمرة مبسطة لمبادئ العلوم ، والتكنولوجيا ، يكون فهمها فى متناول فهم الرجل العادى .

(١٠) تضع البرامج التليفزيونية من بين أهدافها تنمية الوعى البيئى للمواطنين ، الأمر الذى يحتم عليهم الحفاظ على البيئة .

(١١) يجب أن تشجع البرامج الرياضية المواطنين على مزاولة الرياضة وعدم الاكتفاء بمشاهدتها .

المبحث الثانى
التنظيم فى المؤسسات الاعلامية

يشتمل هذا المبحث على مطلبين : المطلب الأول يتناول التنظيم وملامحة فى المؤسسات الأعلامية .. والمطلب الثانى يقدم نماذج تطبيقية للتنظيم فى المؤسسات الاعلامية ..

* * * * *

المطلب الأول
التنظيم وملامحه فى المؤسسات الاعلامية (١)

يعتبر التنظيم وظيفة ادارية هامة ، لاقت العناية من كافة الدراسات الادارية ، ولاحقها كثير من التطوير فيما يتعلق بالمبادئ التى تعتمد عليها ، وأساليب تطبيقها ، ويتوقف نجاح أداء الوظائف الادارية الأخرى ، وهى : التخطيط ، والتوجيه ، والرقابة ، وإعداد الميزانية ، والتوظيف والتدريب ، والتمثيل والتفاوض .. على فعالية التنظيم ، الذى يركز أساساً على الأفراد من حيث تجميعهم ، وتحديد أدوارهم ، بما يظهرهم كوحدة واحدة ، يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين ، وتحديد الرئيس والمرؤوسين ، وتحديد الواجبات والمسئوليات ، بحيث يكون معروفاً للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة ، والمسئول عن كل نشاط ، والتصرف الواجب اتباعه عندما يحدث موقف معين . ان كل هذه الأمور يكفلها التنظيم بحيث تظهر جموع الأفراد وكأنها فرد واحد .. فالتنظيم الناجح هو الذى يجعل الأفراد يعملون بتناسق ، وكأن كل منهم خلية من خلايا وحدة حية ، تعمل على تحقيق هدف معين .

والتنظيم يعتبر من أهم الأسس العلمية فى ادارة المؤسسات الإعلامية ، اذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة الى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع ، بما يحقق أهداف المؤسسة .

ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب ، وتحديد الأنشطة اللازمة

---

(١) اعتمدنا فى هذا المطلب على كتاب (الادارة فى الاسلام - مرجع سابق ص ٦٦ وكذلك كتاب ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى - مرجع سابق ص ١٢٩ - ١٣٢ وكذلك كتاب مدخل الى الصحافة للمؤلف - مرجع سابق ص وكذلك كتاب الادارة العامه - مرجع سابق ص ١٢٤ - ١٢٦ وكذلك أصول الادارة - مرجع سابق ص ١٥ وبعض المراجع الأخرى .

لتحقيق الأهداف . وتخصيصها على الأفراد ، وفق قدراتهم وخبراتهم ، وبطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف .. ويقصد به « تحديد السلطات والمسئوليات ، بالنسبة لكل شخص . والتنسيق بين واجبات الأفراد ، وكذلك بين الادارات ، والأقسام المختلفة ، بحيث يتحقق الهدف المقصود فى النهاية » .

ويتطلب التنظيم الادارى ، وضع هيكل للمؤسسة الاعلامية ، تفرغ فيه الواجبات ، والاختصاصات ، فى قوالب محددة ، وأقسام معينة ، منعاً للازدواجية ، وتضارب ، أو تداخل الصلاحيات فى العمل اليومى .. ويمكن توضيح الوضع التنظيمى فى صورة مكتوبة ، وذلك بتحديد الادارات من أعلى لأسفل ، وتحديد عمل كل ادارة وسلطاتها .. كما يمكن توضيحه بيانيا فى شكل خريطة تنظيمية ، توضح عليها الأقسام ، والادارات المختلفة ، وتلحق بدليل مكتوب يوضح عمل كل ادارة وما يتصل بها .. وتتميز الخريطة بسهولة قراءتها ، وبيان التسلسل الوظيفى ومراكز الموظفين . وتصلح كمرشد عند القيام بعملية التدريب . وتوضح صورة المستقبل أمام الموظف الذى ينتظر الترقية عادة .

وجدير بالذكر أنه يجب مراعاة المرونة فى التنظيم ، بحيث يمكن اعادة النظر فيه من وقت لآخر . كما يجب القيام بعملية توصيف الوظائف ، وتقييمها عند إعادة التنظيم كلما أمكن ذلك ، حيث ساعد هذا علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . كذلك يمكن استمرار التنظيم لأطول فترة ممكنة .

ويقوم التنظيم الادارى على مبادئ أساسية أهمها : التنسيق ، والتدرج الرئاسى للسلطة ، وتحديد الواجبات للادارات والأقسام المختلفة ..

ويقصد **بالتنسيق** ، توجيه الجهود ، والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد ، بأقصى الكفاية ، وأقل النفقات ، وأقل الجهد والوقت . والسلطة العليا فى أى تنظيم ادارى تملك حق التنسيق بين الادارات المختلفة ، ولها الحق فى إصدار القوانين ، واللوائح التنظيمية .

أما تدرج **السلطة الرئاسى** ، فيعنى وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة ، والتوجيه ، تليها مستويات أدنى من القيادات ، والرؤساء ، والمشرفين ، تفوض اليهم القيادة العليا بعض صلاحياتها ، ليتمكنوا من أداء واجباتهم ، وتلزمهم بأن يكونوا مسئولين عن أعمالهم ، لدى السلطة العليا التى تمنحهم ذلك التفويض .

يلى ذلك تحديد الواجبات والأعباد الوظيفية للادارات والأقسام والفروع المختلفة . وتقسم هذه الواجبات على أساس التخصص ، والمقدرة الفنية والمهنية للأقسام المختلفة .

وحينما نتطرق الى الأنشطة الاعلامية ، فإن التنظيم فيها يعنى تحديد العلاقات ، والمسئوليات ، والواجبات المطلوبة من كوادرها .. والمؤسسات الاعلامية تفصل فى ادارتها بين جانبين هامين : جانب يتعلق بادارة تهتم بشئون الرسالة الاعلامية ، وهى التى تسمى فى المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء ، بادارة التحرير . وتسمى بادارة البرامج فى الاذاعة والتليفزيون . والجانب الثانى من ادارة المؤسسات الاعلامية ، هو ما نسمية بادارة الأعمال ، وتشتمل على ادارة شئون الأفراد ، والادارة المالية ، وكل الخدمات الأخرى التي تخدم وتسهل عمل ادارة التحرير ، أو ادارة البرامج .

ان دراسة التنظيم فى مؤسسة اعلامية ما ، يمكن أن يصبح اكثر وضوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمى . ذلك أن الهيكل التنظيمى – كما سبق ذكره – عبارة عن رسم توضيحى ، يرمز الى شبكة تمثل مواقع المسئولية ، وطرق تدفق المعلومات الرسمية ، ومستويات اتخاذ القرار ، والاتصال بالمؤسسة . وأختيار الهيكل التنظيمى هو فى حقيقة الأمر ، يسهل عملية تحليل الوظائف ، ويتيح وصفها ، وتحديد مواصفاتها . وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاية وفاعلية ، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمى للواجبات ، والمسئوليات ، والعلاقات بين الأفراد ، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التى يفرضها التغيير ، والتقدم ، داخل المؤسسة وخارجها .

ووصف الوظائف ومواصفاتها بالهيكل التنظيمى ، يعمل على حل ثلاث مشكلات أساسية تواجه الاداره بشأن الوظيفة وهى :–

(١) مشكلة اختيار الرجل المناسب ، ووضعه فى المكان المناسب .

(٢) مشكلة تدريب الفرد للوظيفة .

(٣) مشكلة وضع قاعدة (معيار) لدفع الأجر المناسب للوظيفة .

وبالاضافة الي هذا فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها ، يحدد شكل الاتصال ، وقنواته فى المؤسسة ، كما يحدد المستويات الادارية القادرة على اتخاذ القرار فيها .

وبمقدار ما توفر المؤسسة من تنظيم جيد فى بنيتها ، بمقدار ما تؤدى المؤسسة عملها بكفاءة . وحينما تختل بنية المؤسسة التنظيمية ، فإن اعادة التنظيم تصبح ضرورة ، وخاصة عند اصابة التنظيم بالأمراض التنظيمية .

أنـــواع التنـــظيـــم الادارى

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم الادارى بصفة عامة : **أولها التنظيم المركزي أو الهرمى** . وهو يعتمد على المركزية . والسلطة فيه هرمية بحيث تتجمع السلطات ، واتخاذ القرارات فى قمة الهرم التنظيمى ، وتتدرج السلطة فيه من قمة الهرم الى قاعدته . بمعنى أن على المستويات الادارية الأولى أن تنفذ ما يصدر إليها من تعليمات من المستويا الأعلى .. **والنوع الثانى ، هو التنظيم الوظيفى** ، ويعتمد على اللامركزية ، وفيه يتبع مبدأ تفويض السلطة تفويضاً نهائياً فى مجالات العمل المختلفة ، أو تفويض السلطة فى بعض أعمال معينة ، غالباً ما تكون مشتركة بين الادارات والأقسام المختلفة مما يتيح لها نوعاً من المرونة فى استخدام المسئولية واتخاذ القرار .. **والنوع الثالث ، يعرف بالتنظيم الهرمى الوظيفى** ، وهو التنظيم الأنسب للمؤسسات الاعلامية ، لأنه عبارة عن مزيج من التنظيميين السابقين ، ويتيح الرقابة على الادارات والاقسام المختلفة ، ويسمح بحرية العمل داخل تلك الادارات والأقسام ويتيح لكل منها أن تعمل مستقلة ، واذا احتاجت الى أى خدمات غير متوفرة لديها ، فان الادارة العليا تؤمنها لها .. ففى هذا التنظيم تكون الرقابة متدرجة من أسفل الى أعلى ، بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية . ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى . ولكن لكل مدير من هؤلاء ، ولكل رئيس منهم مسئوليته وسلطته داخل قسمة أو ادارته .. وعلى سبيل المثال ، فان مدير القسم الميكانيكى فى صحيفة ما ، قد يكون رئيساً لرئيس عمال قاعة جمع الحروف . ولكن الثانى هو السلطة الأخيرة فيما يختص بأمور هذه القاعة ، فرجاله ومرؤوسوه يعرضون مشكلاتهم عليه مباشرة ، لاعلى مدير القسم الميكانيكى ، ولا على المدير التجارى ، أو رئيس مجلس ادارة المؤسسة الصحفية .

وفى اطار التنظيم فى المؤسسات الاعلامية توجد ثلاثة أقسام رئيسية من الوظائف هى :-

(١) **الوظائف القيادية** : وهى الوظائف التى تخص المديرين الذين يشرفون على العمل ، ويخططون له ، ويصدرون القرارات حوله ، ويسيطرون على قنوات الاتصال داخل المؤسسة .

(٢) **الوظائف التنفيذية** : وهى التى تباشر التنفيذ اليومى للمهمات فى اطار المؤسسة وهى أنواع :

(أ) وظائف فنية (التحرير – الأخراج – التصوير – الرسم – فنيوالصوت .. الخ)

(ب) وظائف إبداعية (المؤلفون – الكتاب – الموسيقيون – الرسامون .. الخ)

(جـ) وظائف ادارية مكتبية .

(د) وظائف خدمات . مثل : السائقون – السكرتيرية – عمال النظافة .. الخ

(٢) **الوظائف الاستشارية** : وهى الوظائف التي تقدم النصح والمشورات الفنية فى كل ما يطلب منها الى القيادة الادارية فى المؤسسة ، سواء فى حل المشكلات ، أو فى رسم السياسات . . مثل المستشارون الفنيون للبرامج ، والمستشار القانونى .. الخ .. وهو قسم مكمل للقسم التنفيذى ولا يقل أهمية عنه .

والمؤسسات الاعلامية فى حقيقة الأمر ، لا تكتفى بهذه الكوادر التى تعمل بها لتؤدى خدماتها . اذ أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءات من خارج كادرها التنظيمى ، للأسهام فى العطاء فى تلك المؤسسات . حيث نعتمد على عدد كبير من الكتاب ، والقصاصين ، والرسامين ، وأحيانا المراسلين الذين لا يتقاضون مرتبات شهرية من تلك المؤسسات ، ولكنهم يتقاضون مكافآت حسب انتاجهم الذى يقدمونه ، وهو لا يتسم بالاستمرار والثبات .. ومنهم على سبيل المثال : الكتاب الأحرار أو المصاحفون (*) (Freelancer) الذين تستعين بهم المجلات على وجه الخصوص لتسد حاجات لها لا يؤديها أعضاء طاقمها التحريرى الثابت والمصاحف هو شخص لا يعمل عضوا ثابتاً فى جهاز تحرير المجلة ، ولكن يكتب لها ويرتبط بها ، ولا يلتزم بالعمل فيها كوظيفة .

ويبقى بعد ذلك أن نقدم نماذج تطبيقية للتنظيم فى المؤسسات الاعلامية وهذا هو موضوع المطلب التالى .

****
******
**
*

(*) راجع تفاصيل المصاحفين فى كتاب (مدخل الى الصحافة – للمؤلف) ص ١٥١

المطلب الثاني
نماذج تطبيقية للتنظيم في المؤسسات الاعلامية

يشتمل هذا المطلب على نماذج تطبيقية للتنظيم فى كل من (١) الصحافة .. (٢) وكالات الأنباء (٣) دور النشر (٤) وكالات الاعلان (٥) اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى (٦) الاذاعة (٧) التليفزيون .

* * * *

اولا : التنظيم فى الصحافة

لقد أصبح اصدار الصحيفة – منذ زمن – يستلزم تضافر عدة أجهزة يختص كل منها بناحية متميزة عن غيرها ، وكلنها تكون فى مجموعها النشاط الصحفى المتكامل . وما لم يتفاعل كل واحد منها مع الأجهزة الأخرى ، فلن تكون هناك صحيفة ولا صحفى . وقد جرت العادة على تجميع هذه العمليات وتنظيمها فى قطاعين كبيرين : الأول يختص بالنواحى التحريرية الصحفية .. والثانى يختص بالنواحى الادارية ، ويضم الاعلانات ، والمطابع ، والتوزيع . ويتألف كل قطاع من هذين القطاعين من أقسام ، وفروع ، وشعب عديدة ، يتولى كل منها ناحية معينة من نواحى العمل فى الصحيفة . وتكون هذه النواحى فى مجموعها العمل المتكامل ، الذى يهدف الى اصدار الصحيفة ، ووضعها فى السوق تحت أيدى القراء مادة تقرأ .

واذا كان قطاع التحرير هو اكثر قطاعات الصحيفة أهمية ، حيث يختص بكل ما يتعلق بالمادة الصحفية المقروءة ، من أخبار ، وتحقيقات ، وأحاديث ، ومقالات ، وتعليقات .. الخ ولا يمكن وجود صحيفة بدون جهاز تحريرى ، فان ذلك لا يقلل من أهمية القطاع الآخر ، وهو الذى يتكفل بالنواحى الادارية .

ويمكن تقسيم القطاع الادارى الى ادارتين كبيرتين : الأولى : الادارة الصناعية ، وتضم المطابع بأقسمها المختلفة. والثانية : الادارة التجارية ، وتضم أقسام : التوزيع ، والاعلانات ، والطباعة التجارية وغيرها . وفى هذه الحالة توجد ادارة منفصلة يطلق عليها اسم الادارة العامة الاشرافية .

كما يمكن تقسيم القطاع الادارى بطريقة رأسية إلى : ادارة الاعلانات .. وادارة المطابع ، وادارة التوزيع . وتكون كل من هذه الادارات وحده قائمة بذاتها ، لها موظفوها الفنيون ،

والحسابيون ، والمختصون بشئون العاملين وتضم القائمين على الادارة العليا وتختص بالشئون الحسابية والمالية ادارة واحدة لمزاولة هذه النواحي في الادارات المختلفة . وكذلك بالنسبة لشئون العاملين (١)

وهناك من المؤسسات الصحفية ما يكبر حجمها ، وتتضخم مسئولياتها وتتعدد أوجة نشاطها ، بحيث تقوم بإصدار اكثر من صحيفة ، كجريدة يومية صباحية ، وأخرى يومية مسائية ، ومجلات متنوعة . بالإضافة الى نشاطات توزيعية ، واعلانية ، ونشر الكتب ، والخدمات الطباعية وغيرها .. ومن هذه المؤسسات على سبيل المثال : دار التحرير للطباعة والنشر ، ومؤسسة الأهرام ، ودار أخبار اليوم ، ودار الهلال ، ودار روزاليوسف .. وغيرها ..

ونستعرض فيما يلى نماذج تطبيقية ، لتنظيم بعض تلك المؤسسات ، والدور الصحفية ..

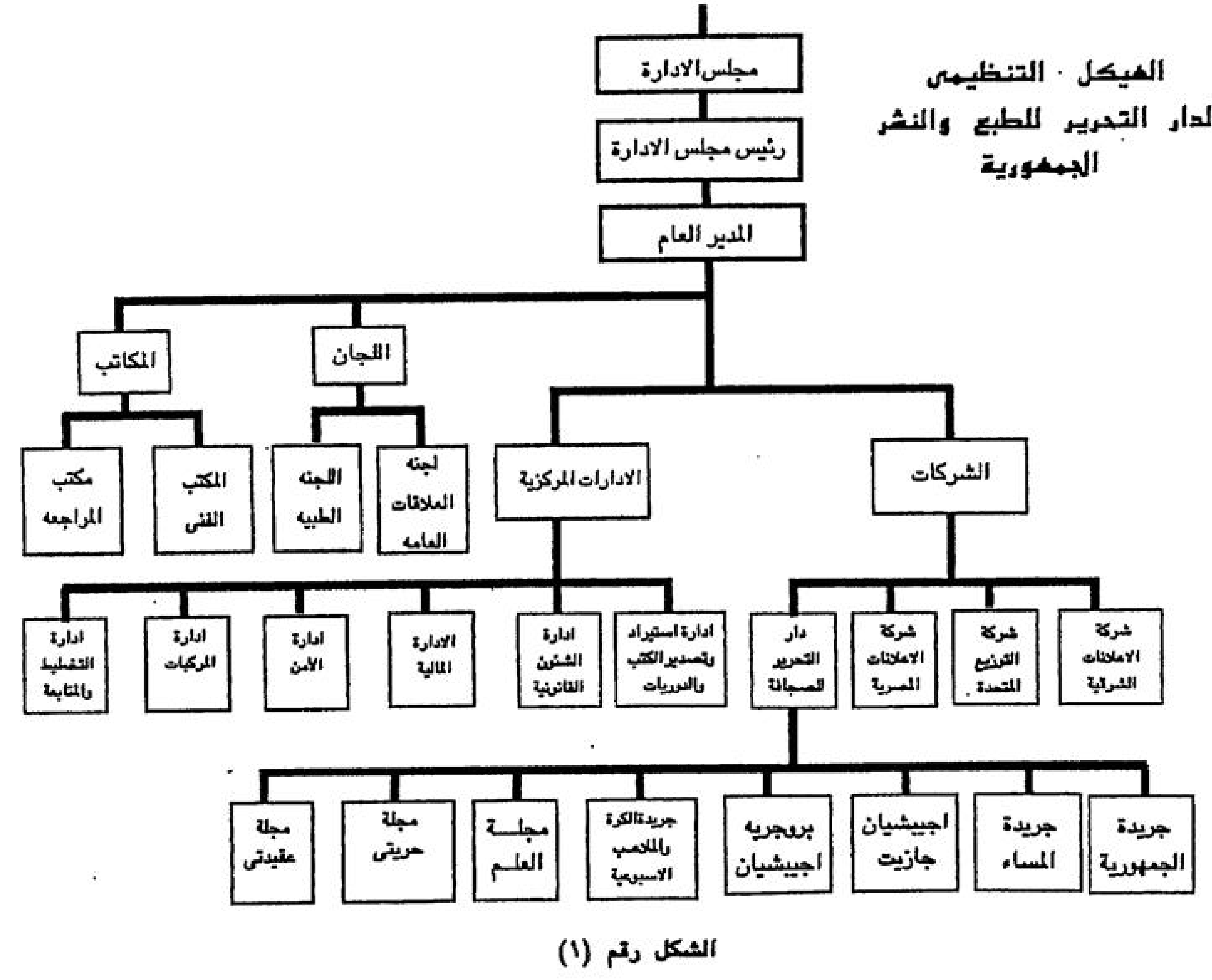
(١) تنظيم دار التحرير للطبع والنشر

وهذا نموذج من نماذج المؤسسات الصحفية الضخمة ذات النشاط المتعدد . . فهى تقوم باصدار خمس جرائد بالإضافة الى ثلاث مجلات .. ولها نشاطات تتعلق بالاعلانات ، والتوزيع ، والطباعة ، والنشر .. وقد تطلب تنظيم وحدات الدار تأسيس شركتين تقومان بخدمات اعلانية وهما : شركة الاعلانات الشرقية ، وشركة الاعلانات المصرية . بالاضافة الى شركة التوزيع المتحدة . الى جانب دار التحرير للصحافة التى تشرف على اصدار صحف المؤسسة (أنظر الشكل رقم ١) :

---

(١) صليب بطرس / ادارة الصحف (القاهرة – الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٤) ص ٥٢ – ٥٥ وكذلك محمد فريد محمود عزت / مدخل الى الصحافة (القاهرة ١٩٩٣) ص ٧٣ و ٧٤

الهيكل التنظيمي لدار التحرير للطبع والنشر الجمهورية



الشكل رقم (١)

(١) **دار التحرير للصحافة** : تصدر جريدتين عربيتين يوميين هما :

الجمهورية الصباحية ، والمساء . وجريدة اجيبشيان جازيت بالانجليزية ، وجريدة بروجريه اجيبسيان بالفرنسية . وجريدة أسبوعية رياضية باسم (الكرة والملاعب) . ومجلة متخصصة فى العلوم تصدر شهريا هى (مجلة العلم) ومجلة عقيدتى الدينية ، ومجلة حريتى .

(٢) **شركة الاعلانات الشرقية** : تضم الطاقة الطباعية

(٣) **شركة الاعلانات المصرية** : تقدم الخدمات العامة لجميع صحف الدار ومطبوعاتها وخاصة الاعلانات .

(٤) **شركة التوزيع المتحدة** : تقوم بتوزيع صحف الدار وغيرها وفقاً لعقود خاصة .

ويتمثل تنظيم دار التحرير للطبع والنشر فى تسلسل هرمى ، مع لا مركزية فى الشركات العاملة وصحفها . بالاضافة الى ذلك فان هذه الشركات جميعاً ترتبط بادارات مركزية تشرف على أعمال الدار .

وفيما يلى تفصيلات عن هذا التنظيم ، وما يترتب عليه من مسئوليات لادارة الدار [١] :

الجمعية العمومية [٢] : توجد على رأس الهرم التنظيمى لدار التحرير للطبع والنشر . وتشكل من خمسة وثلاثين عضواً ، منهم ١٥ عضواً يمثلون الصحفيين ، والاداريين ، والعمال بالمؤسسة ويتم انتخابهم بواقع خمسة أعضاء عن كل فئة . ثم عشرون عضواً يختارهم مجلس الشورى من المهتمين بشئون الفكر ، والثقافة ، والصحافة ، والإعلام ، على أن يكون من بينهم أربعة على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتجرى الانتخابات ، كما يتم الاختيار كل أربع سنوات .

ومن مسئوليات الجمعية العمومية للمؤسسة ، إقرار الموازنة التقديرية ، والحساب الختامى .. وتعيين واعتماد مراقبى الحسابات .. وإقرار السياسة الاقتصادية ، والمالية للمؤسسة ، والنظر فى المشروعات الجديدة ، أو تصفية مشروعات قائمة .. وإقرار اللوائح الخاصة بالأجور ، أو غيرها التى يضعها مجلس الادارة ، بشرط الالتزام بقواعد الحد الأدنى للأجور ، التى يضعها المجلس الأعلى للصحافة .. وكذلك رفع الاقتراح بحل مجلس الادارة فى حالة إخلاله بواجباته الى المجلس الأعلى للصحافة .

---

(١) انظر فى ذلك اللائحة الأساسية لمؤسسة دار التحرير للطبع والنشر (بدون تاريخ)

(٢) انظر فى ذلك القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة / الفصل الثانى تحت عنوان (الجمعية العمومية) المادتين ٢٩ و ٣٠ حيث أن المؤسسات الصحفية المصرية تخضع لهذا القانون .

مجلس الادارة (١) : هو السلطة المهيمنة على شئون المؤسسة الصحفية ، وتصريف أمورها ، وادارة وتنفيذ الأعمال ، والأنشطة التى تتولاها . وله فى سبيل أداء مهمته اتخاذ القرارات المناسبة . ويتكون المجلس من خمسة عشر عضوا . ويختار مجلس الشورى رئيس المجلس . ويتم انتخاب ستة من العاملين بالمؤسسة بواقع اثنين عن كل فئة من الصحفيين ، والاداريين ، والعمال ، ويختار مجلس الشورى ثمانية أشخاص على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . ومدة العضوية أربع سنوات قابلة للتجديد . ويدخل فى اختصاص مجلس الادارة ، وضع السياسة العامة للمؤسسة .. وادارة أموال المؤسسة ، ووضع خطتها الاستثمارية .. واتخاذ القرارات والاجراءات ، واصدار اللوائح الخاصة بشئون العمل والعاملين بالمؤسسة و تبليغها الى المجلس الأعلى للصحافة ، وكذلك تبليغه بمشروع موازنة المؤسسة وحساباتها الختامية . والنظر فيما يعرضه رئيس مجلس الادارة وما يحال إليه من مجلس التحرير ، أو الجمعية العمومية وكذلك مايطلب المجلس الأعلى للصحافة ابداء الرأى فيه ومتابعة نشاط المؤسسة بصورة دورية ..

رئيس مجلس الادارة : يختص بالاشراف على جميع أوجه النشاط الذى تقوم به المؤسسة ، ويجوز له تفويض بعض هذه الاختصاصات لمدير عام المؤسسة ، أو من يراه بشرط موافقة مجلس الادارة . وله حق التفاوض باسم المؤسسة ، ويوكل فى ذلك من يراه لينوب عنه فى رفع الدعاوى ، والحضور أمام الجهات القضائية ، أو أيه جهات أخرى . وكذلك اصدار القرارات ، والتنظيمات اللازمة لحسن سير العمل .

المدير العام : يتولى الأشراف على النواحى المالية ، والادارية بالمؤسسة ، ويعاونه نائب عنه بدرجة مدير عام فى كل شركة من شركات المؤسسة ، وتتبع المدير العام الادارات المركزية ، واللجان ، والمكاتب .

(١) ادارة الاستيراد وتصدير الكتب والدوريات : تختص باقتراح ما يلزم للدار من هذه الكتب ، والدوريات ، والتصدير ، والنشر وفق خطة سنوية معتمدة ، من مجلس الادارة .

(٢) الادارة القانونية : تختص باجراء التحقيقات التى تطلب منها من قبل مجلس

---

(١) راجع فى ذلك المصدر السابق المادة (٣١) بالفصل الثالث من نفس القانون وكذلك المواد (٣٨ و ٣٩ و ٤٢) من اللائحة التنفيذية رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة والمنشورة بعدد الوقائع المصرية رقم ٢٧٨ بتاريخ ٨ ديسمبر ١٩٨٥ .

الأدارة ، أو رئيس مجلس الادارة ، أو المدير العام المختص .

وتقترح هذه الادارة الجزاءات مسببة ، بعد إجراء التحقيقات اللازمة ، كما تقوم بتمثيل المؤسسة لدى الجهات القضائية . وتتولى اعداد الدراسات ، والأبحاث القانونية ، التى يعهد بها إليها من مجلس الادارة ، أو من رئيس مجلس الادارة ، أو المدير العام .

(٣) الادارة المالية : وتتمثل فى الجهاز المالى لكل شركة من شركات المؤسسة . وتتكون منها لجنة تضم المدير المسئول فى كل شركة ، وتضع تصوراً عن الحالة المالية للمؤسسة ، وامكانية التنسيق بين الشركات لسرعة إنجاز الأعمال المشتركة ، ودراسة ما يعهد اليها من مشروعات ، أو اعداد احصاءات .

(٤) ادارة الأمن : ومهمتها المحافظة على أمن العاملين ، ومكونات الدار من الأصول والمنقولات ، والمحافظة على سرية البيانات ، والمعلومات الخاصة بالمؤسسة .

(٥) ادارة المركبات : تقدم خدماتها الى كل شركات المؤسسة ، وذلك بتوزيع امكاناتها على خدمات كل شركة ، وفق احتياجاتها ، وتتولى نقل العاملين من منازلهم الى مقر العمل .

(٦) ادارة التخطيط والمتابعة : تتولى وضع الخطط الطويلة المدى ، والسنوية ، والبرامج الزمنية ، للعمل الانتاجى ، والاستثمارى للمؤسسة . كما تتولى دارسة المشروعات الجديدة ، ومشروعات الاحلال والتجديد ، بالاضافة الى متابعة الخطة ، والبرامج الزمنية ، وكشف الانحراف عن الهدف أولا بأول . وتكون مهمة التدريب الفنى من اختصاص هذه الإدارة ، وتنشئ لها جهازاً متخصصاً على مستوى كل شركة من شركات المؤسسة .

مجلس التحرير (١) : وفي كل صحيفة من صحف المؤسسة يشكل مجلس للتحرير من خمسة أعضاء على الأقل . ويرأسه رئيس التحرير الذى يختاره مجلس الشورى . (أو يكون معيناً بقرار من مجلس الادارة) ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقين ، ويكون من بينهم من يلى رئيس التحرير فى مسئولية العمل الصحفى . وتكون مدة عضوية مجلس التحرير ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

ويكون لمجلس التحرير الاختصاصات التالية : -

(١) وضع السياسة العامة للتحرير ومتابعة تنفيذها ، وذلك فى اطار السياسة العامة التى

---

(١) راجع فى ذلك المصدر السابق نفسه المادتان (٣٢) (٣٤) بالفصل الثالث من نفس القانون وكذلك المواد (٤٣ و ٤٤ و ٤٥) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

يضعها مجلس ادارة المؤسسة . ويكون تنفيذ تلك السياسة من اختصاص رئيس التحرير ومعاونيه .

(٢) اعداد تقرير انتاجي عن كل صحفي يرفع لمجلس الادارة .

(٣) اقتراح مكافآت تشجيعية ، وحوافز أدبية ومادية شهرياً ، ورفعها الي مجلس الادارة معتمدة من رئيس التحرير المختص .

(٤) اقتراح الجزاءات المناسبة للتقصير فى المهام الصحفية ، وفق ما يكلف به الصحفى من عمل مناسب لامكانياته الصحفية والفنية .

(٥) اعادة تسكين الصحفيين فى أعمال تناسبهم اذا اقتضت المصلحة ذلك .

* * * * *

وجدير بالذكر أن التنظيم فى مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر ، توجد به خصوصيات لا توجد إلا فى المؤسسات الصحفية المصرية « التى كان يملكها الاتحاد الاشتراكى العربى أو يسهم فيها » وأصبحت بناءً على القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة « مملوكة ملكية خاصة للدولة ، ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى » (١)

وهكذا فان هذا القانون الصادر عن مجلس الشورى قد قدم أسس التنظيم ، ومن ضمنها تحديد المسئوليات فى تلك المؤسسات الصحفية المصرية وهى : مؤسسة الاهرام ، ودار أخبار اليوم ، ودار الشعب ، ودار الهلال ، ودار روزاليوسف ، ودار التحرير للطبع والنشر ، وكذلك مجلة اكتوبر ، ووكالة أنباء الشرق الأوسط ، والشركة القومية للتوزيع . وبناء على ذلك فان اللوائح المنظمة لهذه المؤسسات الصحفية تكاد تكون واحدة ، إلا فى بعض الأمور التى تتعلق بالسياسة العامة للتحرير التى يضعها مجلس التحرير فى كل صحيفة فى اطار السياسة العامة التى يصنعها مجلس الادارة للمؤسسة وبعض الاختلافات التى تناسب طبيعة كل مؤسسة ..

(٢) تنظيم مؤسسة الاهرام

وهذا أيضا نموذج آخر من نماذج المؤسسات الصحفية الضخمة ذات النشاط المتعدد .. فهى تقوم باصدار جريدة الاهرام الصباحية اليومية منذ ٥ أغسطس ١٨٧٦ وجريدة الاهرام المسائى اليومية منذ ١٧ يناير ١٩٩١ إلى جانب جريده الاهرام ويكلى باللغة الانجليزية منذ ٢٨ فبراير ١٩٩١ ومجلة الاهرام الاقتصادى منذ عام ١٩٥٠ ومجلة الشباب منذ أغسطس ١٩٧٧ ومجلة السياسة الدولية من أول يوليو ١٩٦٥ ومجلة الأهرام الرياضى منذ ٣ يناير ١٩٩٠ ومجلة نصف

(١) راجع المادة رقم (٢٢) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة

الدنيا النسائية من ١٨ فبراير ١٩٩٠ ومجلة علاء الدين للأطفال من ١٥ يوليو ١٩٩٣ بالاضافة الي نشاطات أخرى مثل وكالة الأهرام للاعلانات ، والطباعة التجارية، والمراكز المتخصصة وغيرها(١) .

ان الخريطة التنظيمية للأهرام لا تختلف في قمتها عن بقية المؤسسات الصحفية المصرية .. فهناك مجلس ادارة يرأسه رئيس التحرير . ثم هناك عضو مجلس ادارة منتدب متفرغ للعمل الادارى .. وبعد ذلك يمكن التمييز بين نوعين من الأقسام الصحفية فى الأهرام (٢) : **النوع الأول** ويضم الأقسام الفنية وهى :-

(١) التحرير (٢) التصوير والرسم والخط (٣) المطبعة والزنكوغراف (٤) الاعلانات (٥) التوزيع (٦) الكمبيوتر (٧) الميكروفلم (٨) المطابع التجارية (٩) تسويق الكتب (١٠) مراكز الأبحاث (١١) الأرشيف الصحفى (١٢) الاستماع .

والنوع الثانى : ويضم الأقسام الادارية وهى : (١) شئون العاملين (٢) الحسابات (٣) المخازن .

وباضافة الاصدارات اليومية و الأسبوعية والشهرية الأخرى السابق الاشارة اليها ، تكتمل صورة الخريطة التنظيمية لمؤسسة الأهرام .

وجدير بالذكر أن كل ادارة من الادارات السابقة تتفرع الي العديد من الأقسام . فمثلا ادارة التحرير يوجد رئيس التحرير على رأس العمل الصحفى فى جريدة الأهرام .. ويعاونه من قيادات العمل الصحفى (حاليا عام ١٩٩٣) ثلاثة من مديرى التحرير : أحدهم مسئول عن العدد

---

(١) محمد فريد عزت / مدخل الي الصحافة (القاهرة ١٩٩٣) ص ٦٥ و ٦٦ و ٨٩ و ٩٠ ويعتبر الأهرام أقدم الصحف المصرية المعاصرة ، حيث أسسه سليم وبشارة تقلا فى ٢٧ ديسمبر ١٨٧٥ وبدأ الاهرام يصدر من غرفة متواضعة بميدان المنشية فى الاسكندرية ، كجريدة أسبوعية يوم السبت ٥ أغسطس ١٨٧٦ وفى بداية يناير ١٨٨١ أصبح الأهرام جريدة يومية سياسية تجارية أدبية ، تصدر فى أربع صفحات ، ثم انتقل الى مبناه القديم فى شارع مظلوم بالقاهرة عام ١٩٠٠ وظل يصدر من ذلك المبنى لمدة ٦٨ عاماً .. وترجع مؤسسة الأهرام المعاصرة الى عام ١٩٥٧ عندما تولى الأستاذ محمد حسنين هيكل رياسة التحرير ، ثم قفز به قفزات متلاحقة ، جعلته جريدة قوية ، وداره مؤسسة صحيفته أقوى . وانتقل الأهرام الى مقره الجديد فى شارع الجلاء بالقاهرة فى أول نوفمبر ١٩٦٨ وقد افتتح برجه الثانى الجديد بجوار البرج القديم يوم الاثنين ٨ فبراير ١٩٩٣ .

(٢) راجع في ذلك محمد سيد محمد / اقتصاديات الاعلام – الكتاب الأول – المؤسسة الصحفية (القاهرة – دار الثقافة العربية ١٩٨٩) ص ١٦٩ – ١٧٤ وكذلك مدخل الي الصحافة (للمؤلف) مصدر سابق ص ١٦٢ و ١٦٣ .

اليومى الاخبارى . **والثانى** مسئول عن الصفحات المتخصصة التى تصدر فى عدد الجمعة وخلال الأسبوع .. **والثالث** مسئول عن تسيير العمل فى الطبعة الدولية من الأهرام .

والى جانبهم يوجد عدد من نواب رئيس التحرير . ومساعدى رئيس التحرير ، يختص كل واحد منهم بفرع معين .. فهناك ستة نواب لرئيس التحرير للاشراف على أقسام : الدسك المركزى .. والأخبار المحلية .. والأخبار الخارجية .. والسكرتيرية الفنية (الاخراج الصحفى) .. والتحقيقات الصحفية .. والشئون الاقتصادية . بالاضافة الي عدد من مساعدى رئيس التحرير – وهم من قدامى المحررين بالجريدة – للإشراف علي أقسام : المراجعة .. والعلوم .. والتصحيح .. والمعلومات . وبعد ذلك يوجد عدد من رؤساء الأقسام حديثى العهد عن سابقيهم يرأسون الأقسام الباقية بالجهاز الصحفى بالجريدة .

ويشتمل جهاز التحرير بجريدة الأهرام على الأقسام الصحفية التالية :-

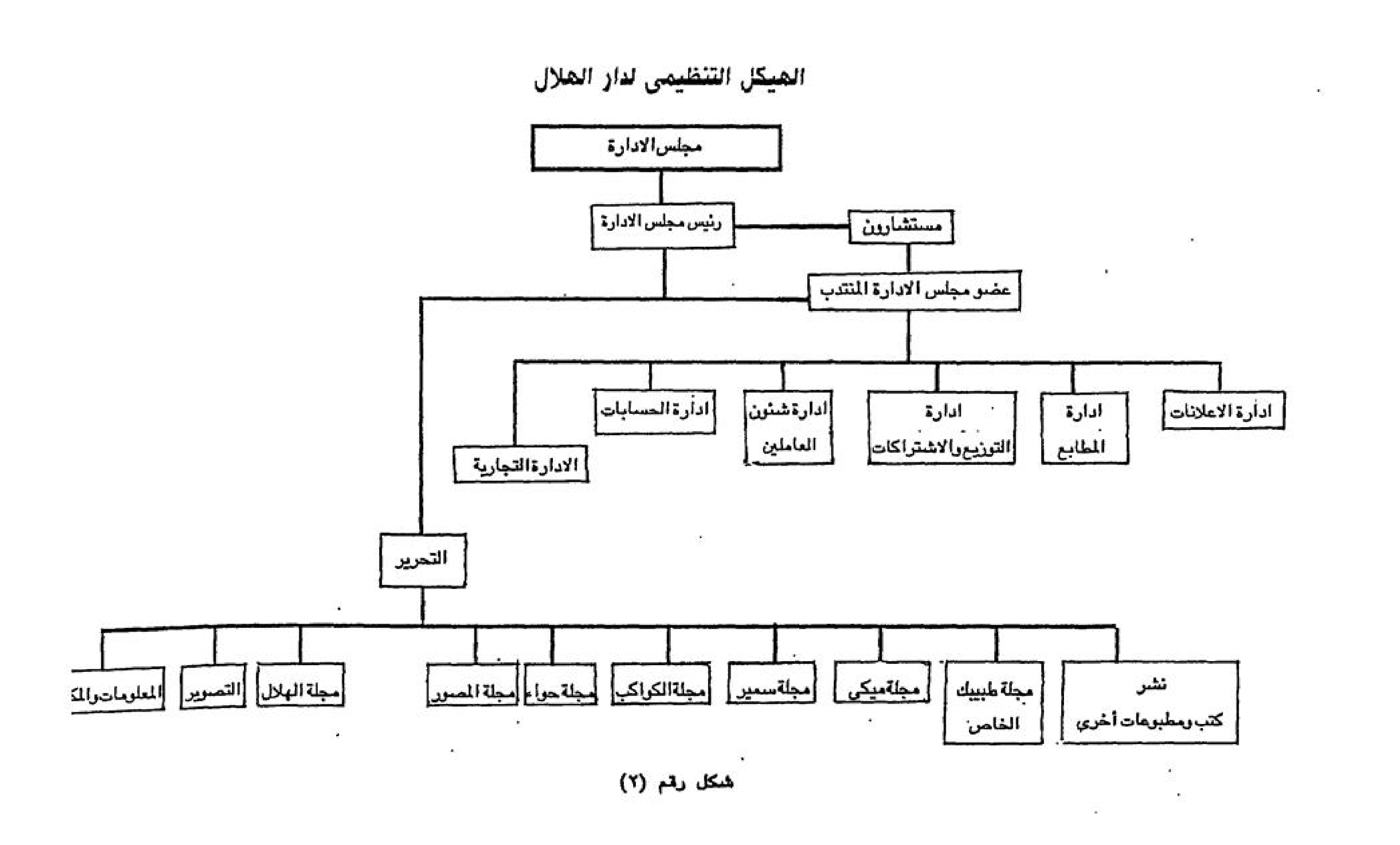
(١) قسم الدسك المركزى (٢) قسم المراجعة (سكرتيرية التحرير) (٣) قسم الاخراج الصحفى (السكرتيرية الفنية) . (٤) قسم التصحيح . (٥) قسم تقويم الجريدة (الدراسات الصحفية) . (٦) قسم الأخبار المحلية . (٧) قسم الأخبار الخارجية . (٨) قسم التحقيقات الصحفية . (٩) قسم الحوادث والقضايا . (١٠) القسم الأدبى . (١١) القسم العلمى . (١٢) قسم الفنون . (١٣) القسم الرياضى . (١٤) القسم الدينى . (١٥) القسم الثقافى . (١٦) قسم فكر وثقافة (خاص بعدد الجمعة) . (١٧) قسم المحافظات . (١٨) قسم المرأة . (١٩) قسم الشئون العربية . (٢٠) القسم الدبلوماسى . (٢١) القسم الاقتصادى . (٢٢) قسم المكاتب الخارجية . (٢٣)قسم التنظيمات الشعبية (مجلس الشعب ومجلس الشورى) . (٢٤) قسم الصفحات المتخصصة . (٢٥) قسم المعلومات . (٢٦) قسم التصوير .

وإلى جانب ذلك توجد ادارات للتحرير فى كل دورية من الدوريات الأخرى التى تصدر عن مؤسسة الاهرام والسابق عرضها :

وبالنسبة لادارة الاعلانات فإنها تضم : الاعلانات التجارية – وقسمين للانتاج التجارى – وقسم ملاحق داخلية واعداد خاصة – وقسم محفوظات – وقسم اعلانات سينما – وقسم حسابات – وقسم سكرتيرية – وقسم تحصيل .

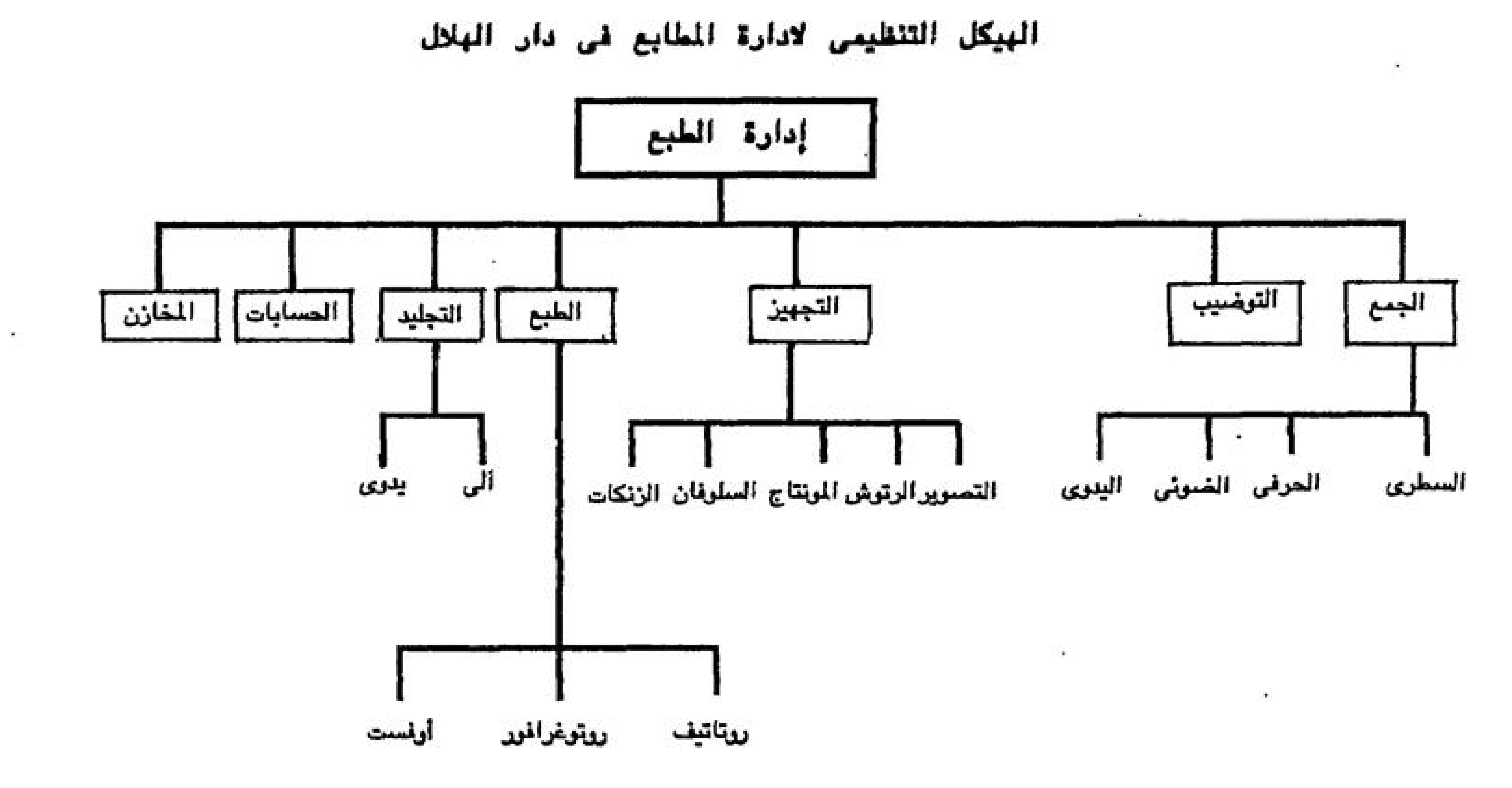
ثم الاعلانات المبوبة وتشتمل على : قسم انتاج القاهرة . وقسم انتاج الأقاليم . وقسم الشباك والمكاتب الفرعية .وقسم المطبوعات . وقسم السكرتيرية . وقسم الحسابات . وقسم التحصيل .

الهيكل التنظيمى لدار الهلال



شكل رقم (٢)

الهيكل التنظيمى لادارة المطابع فى دار الهلال



شكل رقم (٣)

وكل اداره من الادارات السابقة التابعة لعضو مجلس الاداره المنتدب لها أقسامها الفرعية العديدة ، ونضرب مثالا على ذلك بنموذج للهيكل التنظيمى لادارة المطابع . (شكل رقم ٣)

وبعد عرض النماذج الخاصة بالهيكل التنظيمى لبعض المؤسسات الصحفية - كما سبق - فانه يمكن ملاحظة أن التنظيم يختلف من مؤسسة الى أخرى ، وفق ظروفها المالية ، والادارية ، والاقتصادية ، ووفق طبيعة انتاجها من جرائد ، ومجلات . وكتب ، وتنوع نشاطها الخاص بالاعلانات ، والتوزيع ، والأعمال الأخرى المتنوعة .. ومن ثم لا يمكن الحكم بالتماثل والتطابق التام بين المؤسسات الصحفية ، بصفة عامة فى هياكلها التنظيمية ..

ولكن من جانب آخر - كما سبق ذكره - فان القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافه والصادر عن مجلس الشورى يقدم أسس التنظيم وتحديد المسئوليات فى المؤسسات الصحفية المصرية وهى متطابقة فى كل تلك المؤسسات ولكن ما عدا ذلك فتوجد اختلافات فى اللوائح المنظمة لكل مؤسسة داخليا ، وخاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة للتحرير والادارة التى يضعها مجالس الادارة والتحرير فى كل مؤسسة على حدة وبما يتناسب وطبيعة كل مؤسسة .

كذلك فان التنظيم الهرمى الوظيفى هو التنظيم الادارى السائد فى تلك المؤسسات الصحفية ، كما سبق ايضاحه (١)

ويلاحظ كذلك انفراد التحرير بمميزات ادارية خاصة ، أما بقية الأنشطة فإن المدير الادارى للمؤسسة ، يمكنه الاشراف عليها جميعا ، وان كان لرئيس مجلس الإدارة - الذى هو غالبا رئيس التحرير - حق الاشراف أيضاً علي بقية الادارات . وإن الادارات الفرعية مثل حسابات التوزيع ، أو الاشتراكات ، أو تحصيل الاشتراكات ، كلها تصب فى الحسابات المركزية للمؤسسة ، فهى تمثل ناتج كل ذلك فى النهاية (٢) .

وقبل أن ننتقل الي تقديم نماذج تطبيقية لتنظيم وكالات الأنباء - حسب ترتيب الكتاب - فانه يجب الاشارة الى أن جانبا آخر من تنظيم الصحافة يكمن فى ادراك أسلوب تنظيم انتاج المادة التحريرية . فالمادة المخطوطة لكى تصبح مادة صحفية مطبوعة فى الجريدة أو المجلة تمر عبر حلقة تنظيمية ، هى ما يسمى بدورة المخطوط ، التى تحتاج - دون شك - الى مستويات ادارية خاصة قادرة على متابعة تنفيذ هذه الدورة . و الشكل التالى يوضح تنظيم المخطوط فى الصحيفة . (٣)

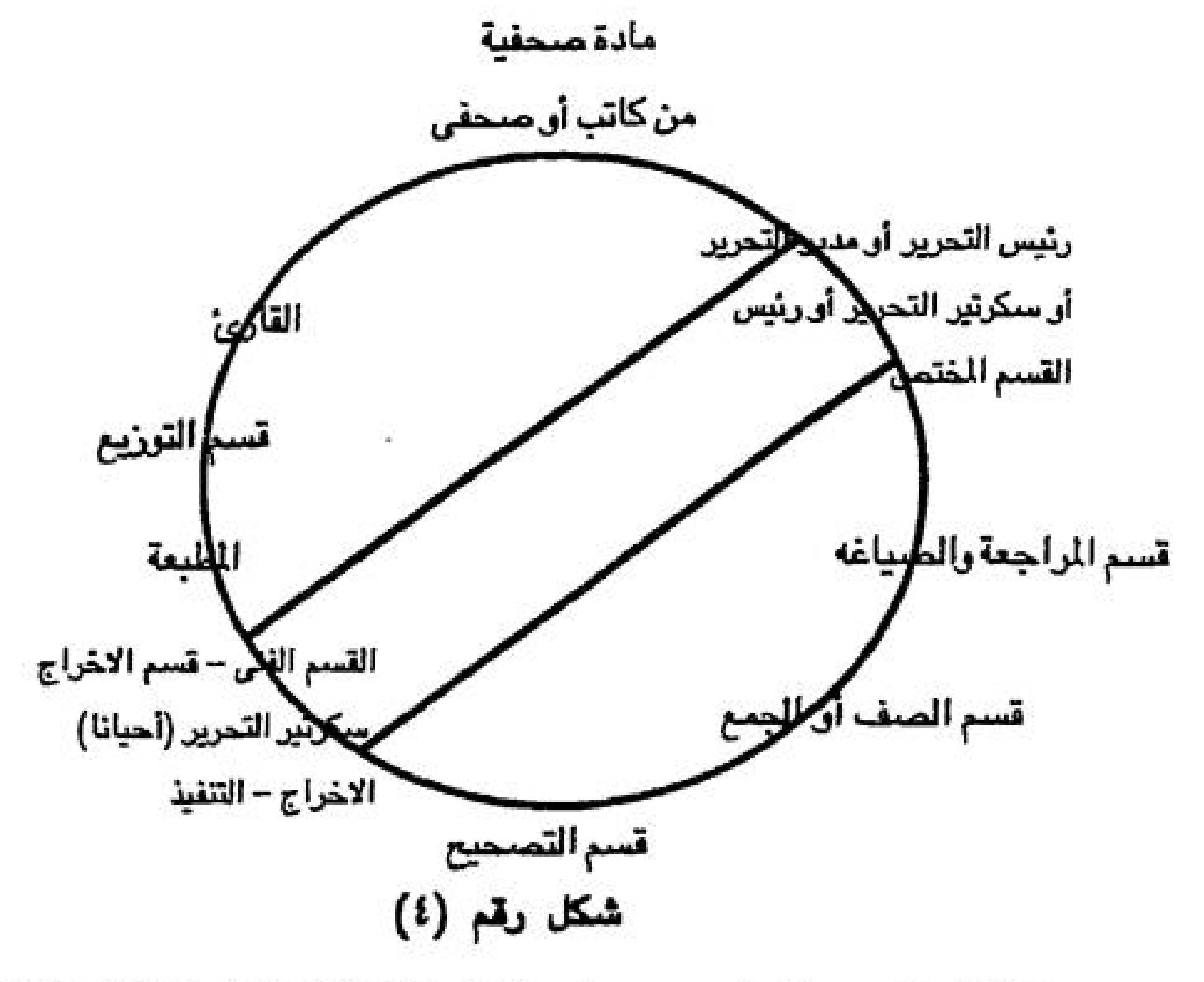
---

(١) راجع صفحة (٥٠) من هذا الكتاب تحت عنوان (أنواع التنظيم الادارى)

(٢) المؤسسة الصحفية - مصدر سابق ص ١٧٩

(٣) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى - مصدر سابق ص ١٦٧ - ١٦٩ .

رسم تخطيطى لدورة المخطوط فى الصحيفة



شكل رقم (٤)

ومن ذلك الرسم التوضيحى ، نرى كيف ينتقل المخطوط من الكاتب أو الصحفى أو القارئ .. الخ .عبر حلقة دائرية لتعود إليه فى صحيفته مطبوعة .. وفى العاده تمر المادة الصحفية المخطوطة عبر رئيس التحرير ، أو مدير التحرير ، أو مساعد رئيس التحرير لأجازة نشره . وفى أحيان أخرى عبر سكرتير التحرير ، أو عبر رئيس القسم المختص .. وبعد هذا تتفق جميع الصحف فى خطوات تتابع المخطوط ، حيث ينتقل المخطوط الى قسم المراجعة والصياغة لكتابته فى الصورة الصحفية السليمة وبعد ذلك يرسل الى قسم الجمع والصف سواء كان ذلك يدوياً ، أو آلياً ، أو اليكترونياً ، وعليه تعليمات واضحة للطابع حول نوعية حجم الحروف وعرض العمود وغير ذلك .. ثم تذهب المادة المصفوفة الى قسم التصحيح الذى يقوم بتصحيح الأخطاء المطبعية ، ثم تعاد الى الطابع مرة ثانية ليقوم بتصويب الأخطاء ، ثم تذهب المادة المطبوعة على سلخ ورقية للقسم الفنى الذى يتولى عمليات الاخراج الصحفى وتنفيذه ..

وبعد هذه الخطوة قد تعاد الصفحات بعد توضيبها الى رئيس التحرير أو مدير التحرير أو سكرتير التحرير – حسب الاختصاص – للموافقة النهائية على دفعها الى المطبعة التى تقوم بطبع الصحيفة . وبعد الطبع تنقل النسخ الى قسم التوزيع الذى يقوم بتوزيعها لتصل الى القارئ .

ثانياً : التنظيم فى وكالات الانباء

تعتبر وكالات الأنباء مؤسسات صحفية بمعنى الكلمة ، وان كانت تختلف فقط عن الصحف من حيث طريقة اعداد المنتج النهائى . فهو فى الوكالة عبارة عن أخبار ومواد صحفية أخرى تطبع على أشرطة من الورق بواسطة أجهزة التيكر الموجودة لدى المشتركين فقط بينما فى الصحف يكون المنتج النهائى هو الصحيفة سواء كانت جريدة أو مجلة والتى تصدر فى عدد معين من الصفحات ، وتصل الى القراء فى جميع الأنحاء .. فوكالات الأنباء نشأت فى الأصل منذ عام ١٨٣٥ (١) لتغذية الصحف – فى المقام الأول – بأخبار العالم ليلا ونهاراً دون انقطاع .. وعلى هذا فان العمل الأساسى لوكالة الأنباء هو عمل صحفى تحريرى لا يكاد يختلف فى شئ عن العمل الصحفى التحريرى فى الصحف ، بل يكاد يكون صورة متماثلة مع الجريدة وخاصة فى عملية الأخبار ، بل وفى التسميات المختلفة التى تطلق على الصحفيين العاملين فى جهاز التحرير مثل مسمى رئيس التحرير ، ومدير التحرير ، ومساعد رئيس التحرير ، وسكرتير التحرير ، والمندوب والمراسل .. الخ .

كذلك فان قطاع الشئون الفنيه فى وكالة الأنباء يشبه القطاع الفنى الذى يشتمل على المطابع فى الصحف .. والشئون التجارية فى وكالة الأنباء تشبه التوزيع والاعلانات فى الصحف .. ويتماثل القطاع المالى والادارى فى الاثنين .. وكل ذلك يؤكد أوجه الشبه بين وكالات الأنباء من جانب ، وبين دور الصحف من جانب أخر ..

وبصفة عامة ، فان وكالات الأنباء تشتمل على ثلاث وحدات ادارية أساسية هى : وحدة تختص بشئون التحرير .. ووحدة تختص بالشئون الهندسية والفنية .. ووحدة تختص بالشئون الادارية والمالية والتجارية . وتتخذ الوكالة مثل الصحف التنظيم الهرمى الوظيفى أساسا لهيكلها التنظيمى .

وفى أغلب الدول العربية ترتبط وكالات الأنباء بوزارات الاعلام ، ولذلك فان شئونها الادارية

---

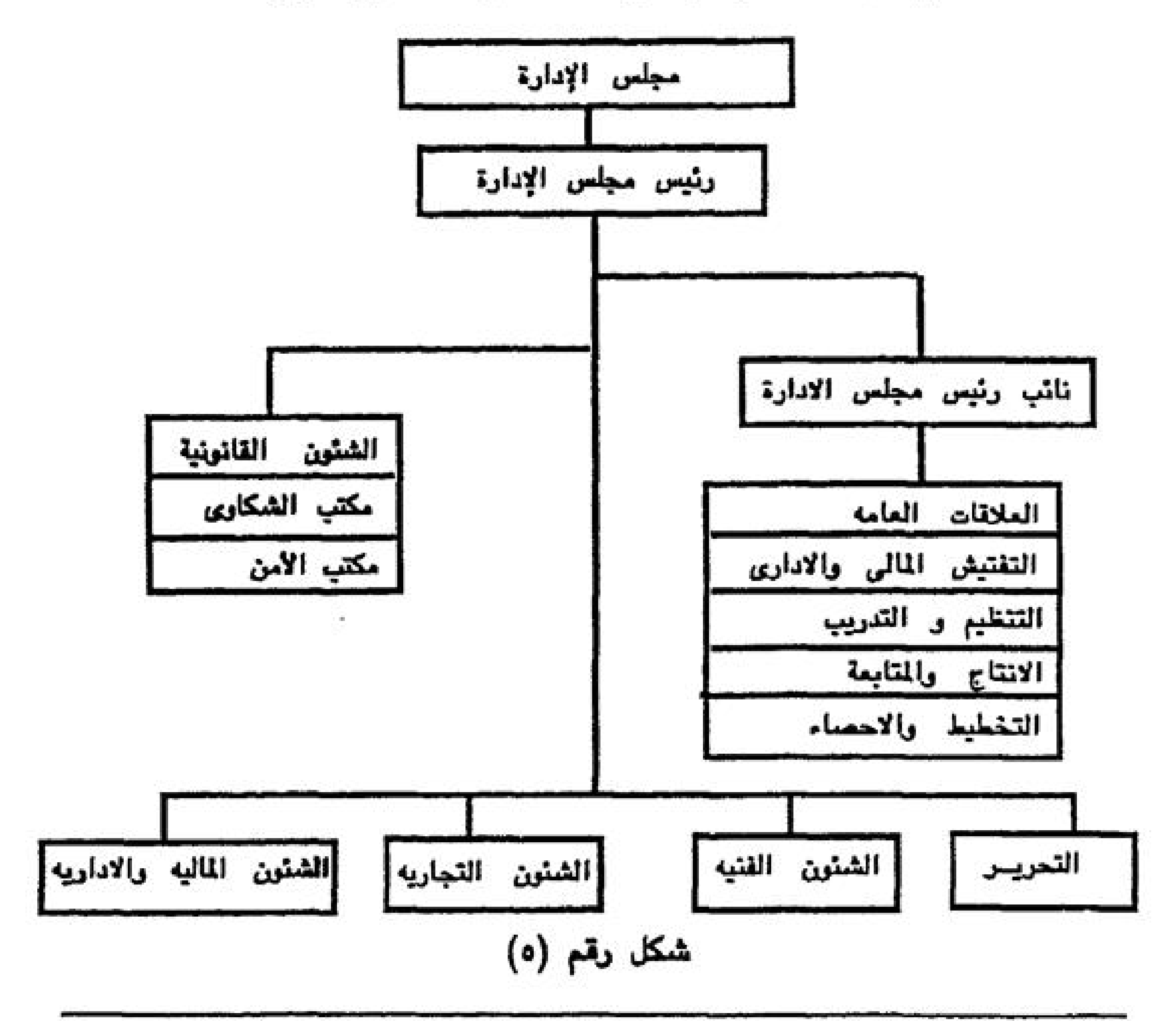
(١) اتخذت وكالة الأنباء اسمها من طبيعة عملها كوكيل أو ممثل للصحف والاذاعات بصفة أساسية لتزويدها بالأخبار ليلا ونهاراً لأن كل صحيفة أو اذاعة بمفردها لا تستطيع أن تقوم بهذا العمل ولابد من المشاركة فى النفقات فوكالة الأنباء تجمع الأخبار بالجملة من كل مكان فى العالم ، وتعيد توزيعها على كل مكان حيث تقوم وسائل الاعلام المختلفة بنشرها واذاعتها بالقطاعى .. وتوجد خمس وكالات أنباء عالمية أقدمها وكالة الأنباء الفرنسية التى كانت قد نشأت فى عام ١٨٣٥ باسم وكالة هافاس واصبحت تحمل اسمها الحالى بعد الحرب العالمية الثانية منذ ١٩٤٤/٩/٣٠ ووكالة (رويتر) البريطانية التى نشأت فى عام ١٨٥١ ووكاله الاسوشيتدبرس التى تأسست فى عام ١٨٤٨ ووكاله يونايتدبرس انترناشيونال التى تأسست عام ١٩٠٧ ووكالة تارس السوفيتيه التى كانت قد نشأت عام ١٩٢٥ وتغير أسمها الآن الى (   ) بعد تفكك الاتحاد السوفيتى منذ عام ١٩٩٠ .

(راجع كتاب وكالات الأنباء للدكتور ابراهيم امام (القاهرة ١٩٧٠)

والمالية تتصل بوزارة الاعلام . وفى هذه الحالة فان ادارة الوكالة ترتكز فى جانبها الأغلب على ادارة شئون التحرير ، والخدمات المتصلة به مثل البث ، والاستقبال ، والتصوير . وما أشبه .

ونقدم فيما يلى نموذجاً تطبيقياً للهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الأوسط (أ ش أ) (١) وفق آخر تنظيم لها فى منتصف عام ١٩٧٥ .

الهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الأوسط

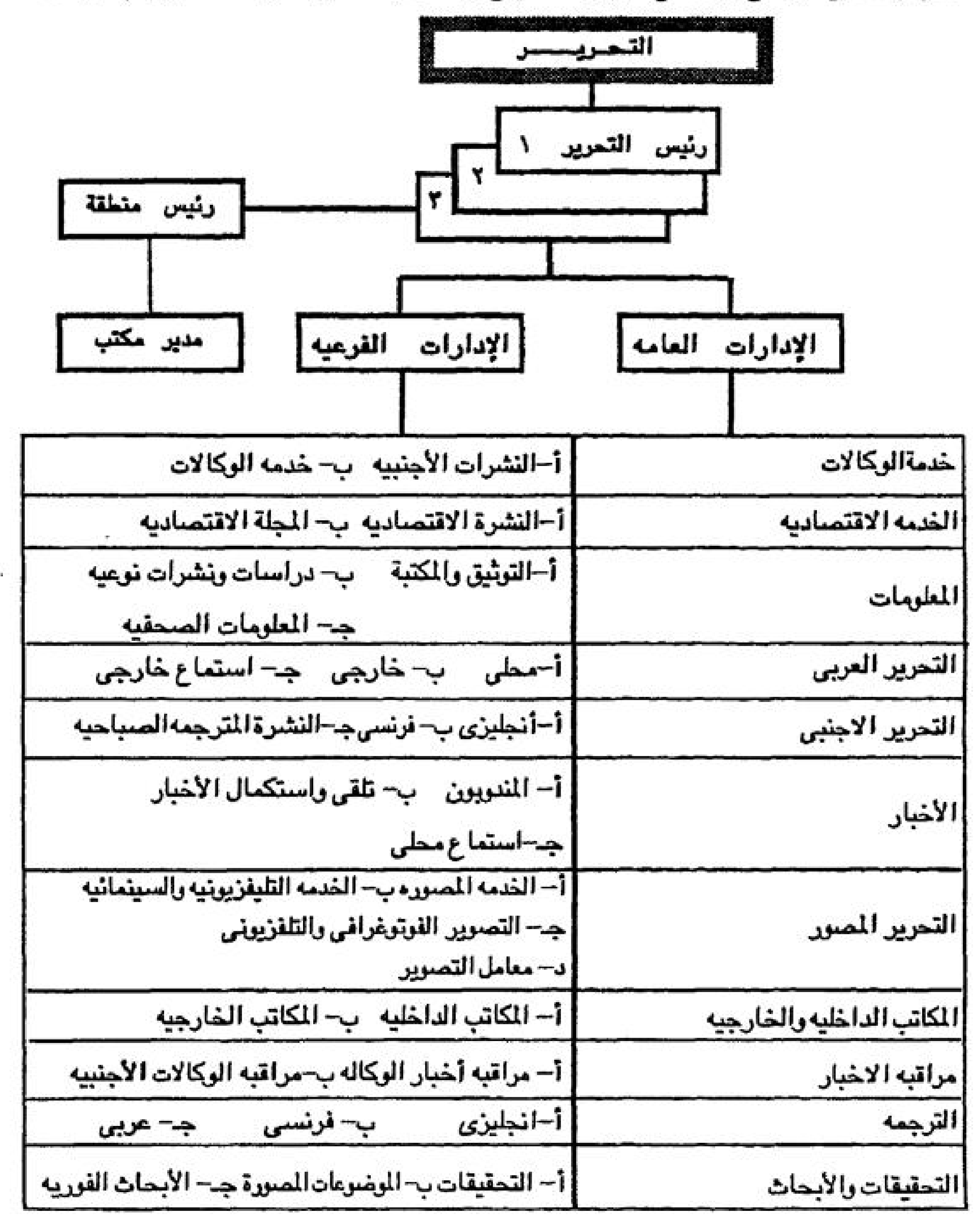


شكل رقم (٥)

---

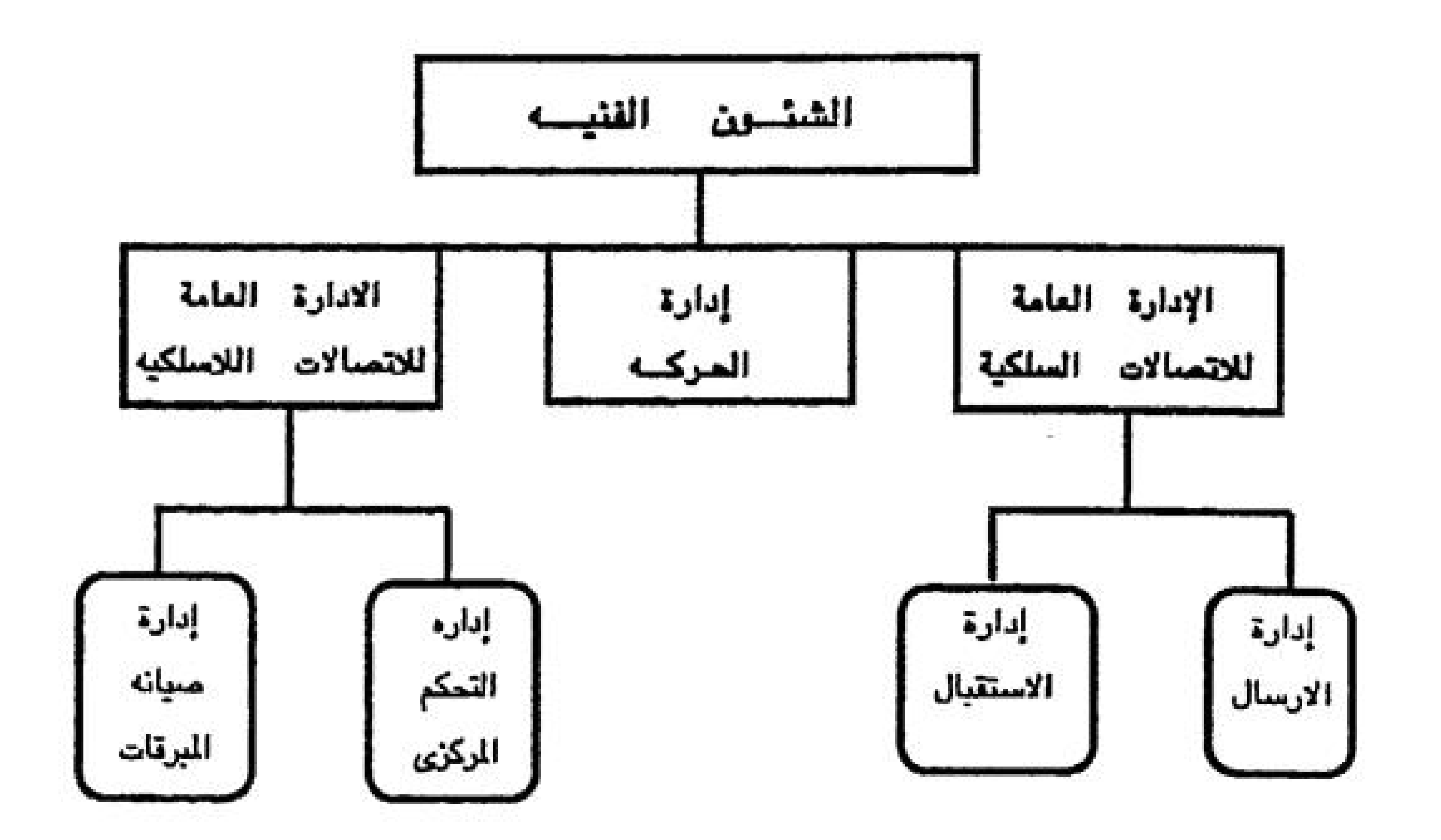
(١) وكالة أنباء الشرق الاوسط (أ ش أ) هى وكالة الأنباء المصرية الرسمية ، ومقرها بالقاهرة ، وقد بدأ التفكير فى انشائها فى ١٥ ديسمبر ١٩٥٥ وصدر قرار مجلس الوزراء المصرى بانشائها فى ٨ فبراير ١٩٥٦ وبدأت عملها الاخبارى يوم ٢٨ فبراير ١٩٥٦ وكانت شركة مساهمة تمتلكها صحف : الأهرام ، ودار أخبار اليوم ، ودار الهلال ودار التحرير . وفى ٢٨ مايو ١٩٦٢ ألحقت بالقطاع العام وفى ٢٣ سبتمبر ١٩٧١ أصبحت تابعة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون . وفى ١٤ / ١٠ / ١٩٨٠ انفصلت عن الاتحاد وأصبحت مثل الصحف القومية تعتبر مملوكة ملكية خاصة للدولة ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى وذلك طبقا للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة المادة (٢٢) التى توضح ما يقصد بالصحف القومية . (قاموس المصطلحات الاعلامية (للمؤلف) ص ٢٠٩ وكذلك وكالات الانباء فى العالم العربى (للمؤلف) أيضا ص ٢٨ وما بعدها .

وتوضح الأشكال التالية ، الهياكل التنظيمية : للتحرير ..والشئون الفنية ..والشئون التجارية ..والشئون المالية والادارية ، والتى وردت فى الهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الأوسط السابق مباشرة ..

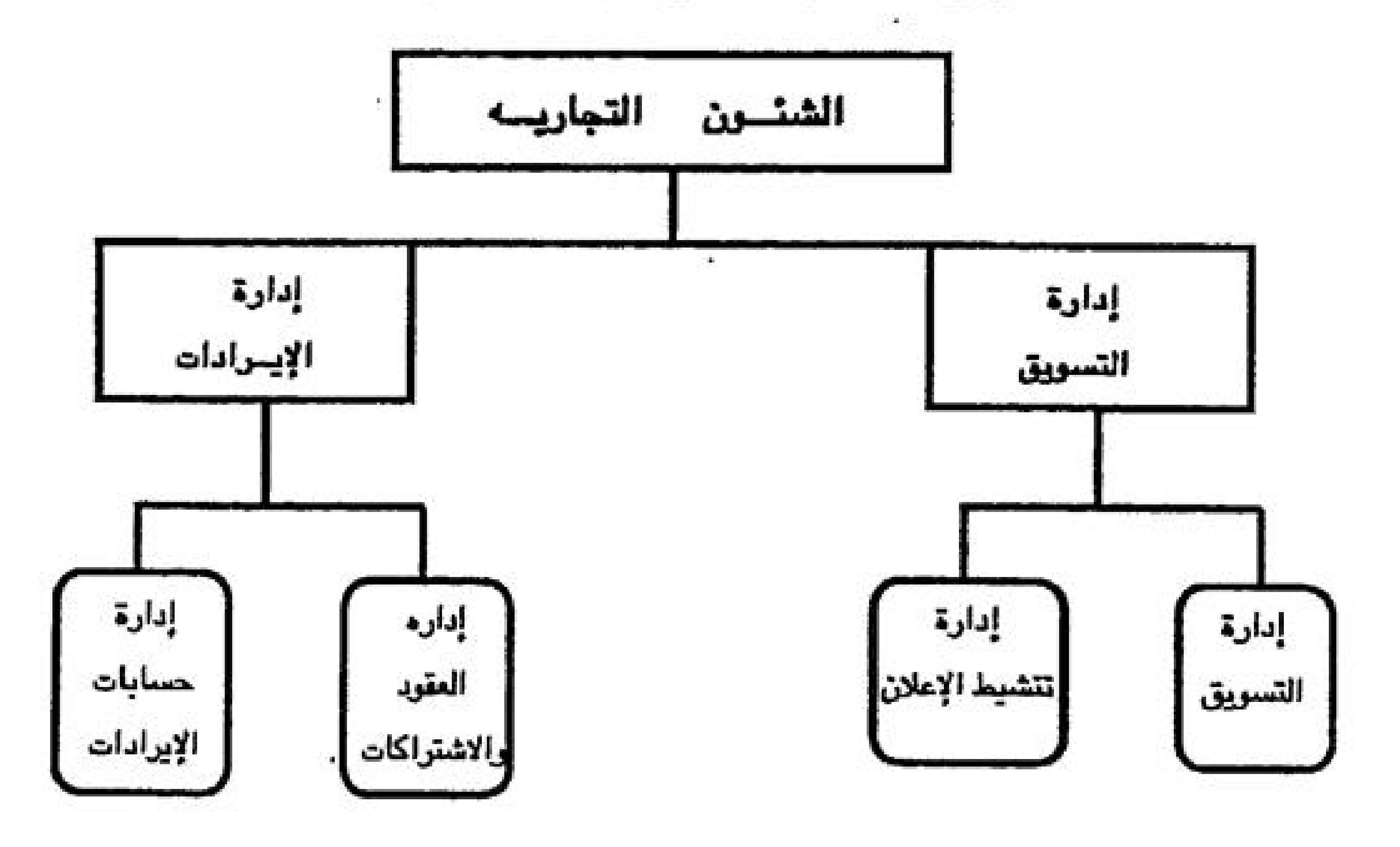


الإدارات العامه	الإدارات الفرعيه
خدمة الوكالات	أ- النشرات الأجنبيه ب- خدمه الوكالات
الخدمه الاقتصاديه	أ- النشرة الاقتصاديه ب- المجلة الاقتصاديه
المعلومات	أ- التوثيق والمكتبة ب- دراسات ونشرات نوعيه جـ- المعلومات الصحفيه
التحرير العربى	أ- محلى ب- خارجى جـ- استماع خارجى
التحرير الاجنبى	أ- أنجليزى ب- فرنسى جـ- النشرة المترجمه الصباحيه
الأخبار	أ- المندوبون ب- تلقى واستكمال الأخبار جـ- استماع محلى
التحرير المصور	أ- الخدمه المصوره ب- الخدمه التليفزيونيه والسينمائيه جـ- التصوير الفوتوغرافى والتلفزيونى د- معامل التصوير
المكاتب الداخليه والخارجيه	أ- المكاتب الداخليه ب- المكاتب الخارجيه
مراقبه الاخبار	أ- مراقبه أخبار الوكاله ب- مراقبه الوكالات الأجنبيه
الترجمه	أ- انجليزى ب- فرنسى جـ- عربى
التحقيقات والأبحاث	أ- التحقيقات ب- الموضوعات المصورة جـ- الأبحاث الفوريه

شكل رقم (٦) يبين الهيكل التنظيمى لجهاز التحرير
فى وكالة أنباء الشرق الأوسط (أ ش أ)



شكل رقم (٧) يبين الهيكل التنظيمى للشئون الفنية
فى وكالة انباء الشرق الأوسط (ا ش ا)



شكل رقم (٨) يبين الهيكل التنظيمى للشئون التجارية
فى وكالة انباء الشرق الأوسط (ا ش ا)

الشئون المالية والادارية

الإدارات العامة : — **الإدارات الفرعية :**

الإدارات العامة	الإدارات الفرعية
الشئون المالية	أ- الحسابات العامة ب- حسابات المكاتب جـ- حسابات المخازن د- المشتريات
الموازنة والتمويل	أ- الموازنه ب- التمويل جـ- البنوك والاعتماد
التكاليف والمراجعه	أ- المراجعه قبل الصرف ب- المراجعه بعد الصرف جـ- التكاليف
الشئون الإداريه	أ- الخدمه العامه ب- المحفوظات والسكرتاريه جـ- المخازن
شئون العاملين	أ- شئون العاملين ب- الاستحقاقات جـ- التأمينات

شكل رقم (٩) يبين الهيكل التنظيمى للشئون المالية والادارية فى وكالة أنباء الشرق الأوسط (أ ش أ)

وفيما يلى مزيد من التفاصيل لتوضيح المواقع التنظيمية الواردة فى هذه الهياكل التنظيمية لوكالة أنباء الشرق الأوسط (١)

(١) مجلس الادارة : وهو السلطة المسئولة عن شئون الوكالة ، وتصريف أمورها ، ووضع سياستها العامة التى تسير عليها ، وله أن يصدر من القرارات ما يراه لازماً لتحقيق الأهداف التى قامت من أجلها .. ويدخل فى اختصاص مجلس الادارة أيضا وضع خطة الوكالة الاستثمارية ، واصدار اللوائح الخاصة بشئون العمل والعاملين بها ، وتبليغها الى المجلس الأعلى للصحافة ، وكذلك تبليغه بمشروع موازنة الوكالة وحساباتها الختامية ، والنظر فيما يعرضه ، رئيس مجلس الادارة ، وما يحال اليه من مجلس التحرير ، وكذلك ما يطلب المجلس الأعلى للصحافة ابداء الرأى فيه .

ويتكون مجلس الادارة من خمسة عشر عضوا . ويختار مجلس الشورى رئيس المجلس ، ويتم انتخاب ستة من العاملين بالوكالة بواقع اثنين عن كل فئة من الصحفيين ، والاداريين ، والعمال ،

(١) محمد فريد محمود عزت / وكالات الأنباء فى العالم العربى (جده . مكتبة العلم ١٩٨٣) ص ٣٥ – ٤٦ وكذلك الهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الاوسط (القاهرة – ١٩٧٥) جـ١ وكذلك القانون رقم (١٤٨) لسنه ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة

ويختار مجلس الشورى ثمانية أشخاص على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات الوكالة . ومدة العضوية أربع سنوات قابلة للتجديد .

(٢) رئيس مجلس الادارة : يختاره مجلس الشورى كما سبق ايضاحه ، ويختص بتوجيه سياسة الوكالة ، وادارة شئونها ، والاشراف الكامل على وحدات الوكالة ، واصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياستها ، ومتابعة نتائج العمل وتقويمها . وتمثيل الوكالة فى صلاتها بالأشخاص الآخرين وأمام القضاء أو أية جهات أخرى ، وما يوكل اليه بمقتضى التشريعات المختلفة .

ويتبع رئيس مجلس الادارة مباشرة ، ادارة الشئون القانونية ، ومكتب الشكاوى ، ومكتب الأمن ، وسكرتيرية رئيس مجلس الادارة .

(٣) نائب رئيس مجلس الادارة : ينوب عن رئيس مجلس الادارة فى حالة غيابه ، ومن اختصاصاته الاشراف على تنفيذ سياسة الوكالة فى المجال الصحفى ، ومتابعة الانتاج ، واصدار التوجيهات من خلال مجلس التحرير الذى يتولى رئاسته ، والاشتراك فى رسم السياسة العامة للوكالة فى جميع المجالات ، والاشتراك فى اعداد الخطط التفصيلية ، والبرامج التنفيذية للخطة العامة للوكالة ، ومتابعة تنفيذها .. كما يتولى الاشراف على النواحى المالية والادارية بالوكالة ، و يتبعه مباشرة خمس ادارات هى : الادارة العامة للتخطيط والاحصاء ، وادارة الانتاج والمتابعة ، وادارة التنظيم والتدريب ، وادارة التفتيش المالى والادارى ، وادارة العلاقات العامة .

(٤) مجلس التحرير : يتكون من خمسة أعضاء على الأقل ، ويتولى رئاستة نائب رئيس مجلس الادارة ، ويختار مجلس الادارة الأعضاء الأربعة الباقين ، على أن يكون من بينهم من يلى نائب رئيس مجلس الادارة فى مسئولية العمل الصحفى . ومدة عضوية مجلس التحرير ثلاث سنوات قابلة للتجديد . ومن اختصاصات المجلس ما يلى :

(أ) وضع السياسة العامة للتحرير ، ومتابعة تنفذيها ، وذلك فى اطار السياسة العامة التى يضعها مجلس ادارة الوكالة .

(ب) اعداد تقرير انتاجى عن كل صحفى لمجلس الادارة .

(جـ) اقتراح مكافآة تشجيعية ، وحوافز أدبية ومادية شهريا ، الى مجلس الادارة .

(د) اقتراح الجزاءات المناسبة للتقصير فى المهام الصحفية ، وفق ما يكلف به الصحفى من

عمل مناسب لامكانياته الصحفية والفنية .

(هـ) اعادة تسكين الصحفيين فى أعمال تناسبهم اذا اقتضت المصلحة ذلك

(٥) **التحرير :** ويرأسه ثلاثة رؤساء تحرير يتناوبون العمل ، ويشرفون على جميع الادارات العامة للتحرير وهم قمة وظائف التحرير ، ويعملون تحت التوجيه العام لرئيس مجلس الادارة . وينفذون السياسة العامة للوكالة من خلال مجلس التحرير . ويتبع رئيس التحرير :-

(أ) **رئيس منطقة :** ويختص بالاشراف على تغطية الأنباء والمعلومات من مصادرها المختلفة فى منطقتة ، وإرسالها للوكالة ، وإعداد الدراسات ، والبحوث ، والتحقيقات عن اتجاهات الرأى فى منطقته ، وارسالها للوكالة . وإصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحليه ، بغرض اطلاع الرأى العام الصحفى بمنطقته ، على الصورة الصحيحة ، والصادقة للأنباء ، واتجاهات الرأى العام فى مصر ، مع توزيعها ، وتسويقها ، وذلك طبقاً للسياسة العامة للوكالة وتوجيهاتها ، والتغطية المصورة للأحداث المحلية ، وإعداد الأفلام الاخبارية وارسالها للوكالة ، وتوزيع ، وتسويق الخدمات التى تصدرها الوكالة .

(ب) **مدير مكتب :** ويختص بالإشراف على تغطية الأنباء ، والمعلومات من مصادرها المختلفة ، وإرسالها الى الوكالة . وإصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية مع تسويقها ، والتغطية المصورة لكافة الأحداث المحلية . واعداد الأفلام الإخبارية وارسالها للوكالة . وتسويق الخدمات التى تصدرها الوكالة فى المنطقة .

(جـ) **الادارة العامة لخدمة الوكالات :** وتتبعها ادارتان هما : ادارة النشره الخاصة ، وإدارة خدمة الوكالات ، وتتوليان استقبال نشرات الوكالات الأجنبية التى تتعاقد معها الوكالة ، وتوزيعها على المشتركين واضحة فى أسرع وقت ممكن . ويتم توزيع بعضها بلغاتها الأصلية ، والبعض الآخر يوزع بعد ترجمته إلى اللغة العربية ، وذلك وفق عقود التوزيع ، مع التأكد من أن أخبار هذه النشرات لا تمس أمن الدولة من الناحية العسكرية . وتهدف الوكالة من وراء هذه الخدمات إلى تحقيق عائد من النقد الأجنبى تمكيناً لمركزها المالى والاعلامى ، وإعادة اعتبار القاهره المركز الرئيسى للخدمة الاخبارية فى الشرق الأوسط .

وبالاضافة الى ذلك تقدم الوكالة خدمات ، وتسهيلات فى مجال الاتصالات لعدد كبير من مراسلى وكالات الأنباء والصحف الأجنبية فى القاهرة ، وذلك بموجب اتفاقات ثنائية خاصة .

(د) **الادارة العامة للخدمات الاقتصادية** : وتتبعها ادارة مجلة (M.E.N) التى تنشر الموضوعات والأبحاث والدراسات الاقتصادية باللغة الانجليزية .. وادارة المجلة الاقتصادية لنشر المقالات والموضوعات والأبحاث والدراسات الاقتصادية باللغة العربية .

(هـ) **الادارة العامة للمعلومات** : وتتبعها اداره الدراسات والنشرات النوعية ، وادارة المعلومات الصحفية ، وادارة الوثائق والمكتبة و الميكروفيلم .

(و) **الادارة العامة للتحرير العربي** : وتتولى اذاعة الاخبار الواردة باللغة العربية بعد تقييمها واستكمالها ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للنشر ، ثم احالتها للشئون الفنية لاذاعتها على شبكة اتصالات الوكالة .. ويتبعها الادارت الثلاث التالية .

(١) **ادارة التحرير المحلى** : وتختص باستكمال ، وصياغة الأخبار الواردة من الناحية الصحفية قبل اذاعتها على شبكة الوكالة المحلية فى الداخل .

(٢) **ادارة التحرير الخارجي** : وتختص باستكمال وصياغة الأخبار الواردة من الناحية الصحفية لاذاعتها خارجياً على المشتركين باللغة العربية .

(٣) **ادارة الاستماع الخارجى** : وتختص بمتابعة الاستماع الى نشرات الأخبار الأجنبية باللغة العربية ، واللغات الأجنبية ، وتسجيل هذه الأخبار ، وتفريغها ، وتصنيفها ، وابلاغ الهام منها الى التحرير العربي .

(ز) **الادارة العامة للتحرير الأجنبي** : وتتولى تقييم الأخبار واستكمالها وتحريرها باللغة الأجنبية المناسبة ، ومراجعة الأخبار قبل اذاعتها والتأكد من صلاحيتها للنشر ، وتتبعها الادارات الثلاث التالية :-

(١) **ادارة التحرير الانجليزى** : وتختص باعداد الأخبار الواردة باللغة الانجليزية ، وترجمتها واذاعتها .

(٢) **ادارة التحرير الفرنسي**: وتختص باعداد الأخبار الواردة باللغة الفرنسية وترجمتها واذاعتها .

(٣) **النشرة المترجمة الصباحية** (C.P.R) و تتولى ترجمه اكثر ما تنشره الصحف المصرية اليومية والأسبوعية وتلخيصها باللغة الانجليزية وتوزيعها فى نشرة مطبوعة على الهيئات والسفارات والمشتركين كل صباح .

(ح) **الادارة العامة للأخبار** : وتتبعها الادارات الثلاث التالية :-

(١) ادارة المندوبين : وتختص بمتابعة الأحداث المحلية والعربية ، أو العالمية التى تتصل بهذين المجالين . والحصول على الأخبار من مصادرها المختلفة ، وتغطيتها وابلاغها على الفور للوكالة .

(٢) ادارة تلقى المعلومات واستكملها : وتختص بتلقى وتجميع الأخبار الواردة من المندوبين ، واستكمال الأخبار الواردة من الناحية الصحفية ، وتسليم الأخبار بعد استكمالها الى التحرير العربى .

(٣) ادارة الاستماع المحلى : وتختص بمتابعة الاستماع الى نشرات الأخبار المحلية باللغة العربية أو اللغات الأجنبية سواء عن طريق الاذاعة أو التليفزيون ، وتسجيل الأخبار ، وتفريغها ، وتصنيفها ، وابلاغ الهام منها الى المختصين واذاعته ضمن نشرات الوكالة .

(ط) الادارة العامة للتحرير المصور : وتتبعها ادارة الخدمة التليفزيونية والسينمائية وادارة التصوير الفوتوغرافى والتليفزيونى ، وادارة معامل التصوير وتختص هذه الادارات باعداد الصور والأفلام الاخبارية . المتعلقة بالأحداث والقضايا المحلية والمناسبات العامة . والتقاط الصور والأفلام التليفزيونية والتسجيلية السينمائية . والاستعانة فى هذا الشأن بالمكاتب الداخلية والخارجية والمندوبين فى الداخل والمراسلين فى الخارج . وتحميض الأفلام وطبعها وارسال الصور بالراديو للعملاء والمشتركين بالسرعة المطلوبة .. كذلك تعقد الوكالة اتفاقات تبادل مع أهم الوكالات العالمية الاخبارية والمتخصصة فى التصوير العادى والتليفزيونى ، كما توجد عقود تليفزيونية سنوية فى بعض البلاد العربية بين الوكالة ومحطات التليفزيون ..

(ى) الادارة العامة للمكاتب الداخلية والخارجية : وتتبعها ادارتان هما :

(١) ادارة المكاتب الخارجية : وتختص بالتنسيق بين المكاتب الخارجية فيما يتعلق بنطاق العمل الصحفى ، وتسهيل مهام العاملين فى تلك المكاتب ، وموافاتهم بتوجيهات الوكالة لاحاطتهم بالموقت فى مناطق أعمالهم . ويقوم المكتب الخارجي بمتابعة أخبار الدولة المضيفة التى يعمل بها وتغطيتها وارسالها الى المركز الرئيسى فورا .. وتوزيع نشرات الوكالة وخدماتها المصورة على الصحف والمشتركين بما يحقق ايرادات للمكتب .

(٢) ادارة المكاتب الداخلية : ومهمتها التنسيق بين المكاتب الداخلية فيما يتعلق بنطاق العمل الصحفى ، وموافاتها بتوجيهات الوكالة لاحاطتها بالموقف داخل الجمهورية ، والعمل على تسهيل مهامها مع السلطات المختصة فى جميع النواحى الاعلامية .. ويختص المكتب الداخلى أو

المراسل المحلى ، بمتابعة الأخبار داخل المنطقة التى يعمل بها وتغطيتها بما يكفل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها .. وتوزيع نشرات الوكالة وخدماتها المصورة على الصحف والمشتركين لزيادة الايرادات ..

(ك) **الادارة العامة لمراقبة الأخبار** : وتتبعها ادارة مراقبة أخبار الوكالة ، وادارة مراقبة الوكالات الأجنبية : وتتولى الاداره العامه عن طريق هاتين الادارتين ، احاطة رئيس التحرير بآخر الأخبار العالمية التى تذيعها وكالات الأنباء العالمية أولا بأول . ومتابعة نشرات الوكالة التى تذاع على التيكر والتنبيه الى الأخطاء وتصحيحها . وإجراء مقارنات فورية بين ما تذيعه الوكالة ، وما تذيعه وكالات الأنباء الأجنبية فى نفس الوقت ونفس الموضوع ، واعطاء صورة واضحة للنشاط الاخبارى للمكاتب الخارجية للوكالة أولا بأول .

(ل) **الادارة العامة للترجمة** : وتتبعها ثلاث ادارات هى : ادارة الترجمة الانجليزية . وإدارة الترجمة الفرنسية ، وادارة الترجمة العربية . وتختص هذه الادارات الثلاث – كل حسب اختصاصها – بترجمة الأخبار والموضوعات والنشرات الواردة من المكاتب الخارجية ، ووكالات التبادل ، والهيئات الدبلوماسية الأجنبية فى مصر ، والصحف والمجلات الأجنبية باللغات المختلفة إلى اللغة العربية أو العكس ، وإعادة صياغتها طبقاً للأساليب الصحفية . وكذلك القيام بكافة أعمال الترجمة من اللغات الأجنبية الى اللغة العربية أو العكس التى تُحال اليها من وحدات التحرير الأخرى .

(م) **الادارة العامة للتحقيقات والأبحاث** : وتتبعها ادارة التحقيقات المصورة ، وادارة الأبحاث الفورية . وتتولى إعداد التحقيقات . والموضوعات الصحفية المصورة بأنواعها ، المتعلقة بالأحداث الداخلية ، والخارجية ، والمناسبات الهامة باللغات العربية والأجنبية طبقاً لتوجيهات رئيس التحرير فى هذا الشأن ، وإعداد التعليقات المناسبة على الصور ، واعداد الدراسات و (لأبحاث الفورية على الأحداث الفورية التى تتناقلها وكالات الأنباء ، ومتابعة هذه الأحداث على مدار اليوم كله .

(٦) **قطاع الشئون الفنية** : يتكون هذا القطاع من ثلاث ادارات عامة هى : الادارة العامة للاتصالات اللاسلكية .. والادارة العامة للاتصالات السلكية .. والادارة العامة للحركة . ويتولى هذا القطاع – عن طريق هذه الادارات العامة الثلاثة كل حسب اختصاصها – وضع الخطط اللازمة لشبكة الاتصالات الخاصة بالوكالة ، لربط المركز الرئيسى بالعالم الخارجى .. ووضع خطط

وبرامج توفير ، وتركيب ، وتشغيل ، وصيانة ، واصلاح كافة الأجهزة ، والمعدات السلكية واللاسلكية اللازمة لنقل المواد الإخبارية .. وتشغيل محطات الارسال والاستقبال ، وفقاً للأساليب الفنية المحددة لها .. والعمل بالترابط الوثيق والاتصال المباشر مع وحدات التحرير بالوكالة ، بما يضمن تدفق الأخبار بوضوح وسرعة .. والقيام بأعمال الصيانة والاصلاح لكافة الأجهزة والمعدات بالوكالة .. والعمل بالتعاون مع هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ، ووكالات الأنباء فيما يتعلق بالاتصالات والاشتراك فى الاتفاقيات التى تعقد مع الوكالات الأجنبية فيما يتعلق بالخدمات الفنية .

(٧) قطاع الشئون المالية والادارية والتجارية : ويتبع هذا القطاع ادارتان عامتان هما :-

(أ) الادارة العامة للشئون المالية والادارية : وتختص بالأعمال المالية ، والمخازن ، والمشتريات ، واعداد الموازنة ، ومراجعة تنفيذها ، ومسك السجلات المحاسبية للايرادات والمصروفات ، واعداد الحسابات الختامية ، وتنفيذ اللوائح والتعليمات الخاصة بهذه الأعمال . وجميع الأعمال المتعلقة بالشئون الادارية وشئون العاملين .

(ب) الاداره العامة للشئون التجارية : وتتولى إعداد الخطط الكفيلة بزيادة المبيعات من النشرات والدوريات والأخبار . واجراء البحوث ووضع الخطط الإعلانية ، التى تؤدى الى فتح منافذ جديدة للتوزيع ، وزيادة أرقام المبيعات . ومتابعة تلبية رغبات المشتركين من خدمات الوكالة ، وإيصالها لهم .

* * * * * * *

ثالثا : التنظيم فى دور النشر (١)

يعتبر الكتاب أول وسيلة إعلامية مكتوبة أو مقروءة ، حيث خرج إلى الوجود قبل اختراع الورق ، والطباعة بزمن طويل .. ولقد أصبح الكتاب في العصر الحاضر ، ضرورة كالماء والهواء ، والطعام لا يمكن الاستغناء عنه . فهو وسيلة طلب المعرفة ، وزيادة الخبرة ، وتنمية القابلية الفكرية ، ووسيلة الاطلاع على الجديد ومواكبته .

والقول بأن الكتاب وسيلة اعلام ، نتيجة منطقية لتاريخ الكتاب وحاضره ومستقبله ، ونتيجة منطقية لتعريف الكتاب فى الوقت نفسه باعتبار أن الغرض الأساسى منه أن يحمل رسالة بين الناس تتوقف على سمتين هما : القابلية للنقل ، والاستمرارية أو الدوام . والكتاب بهذا المعنى يتعدى حدود الزمان ، والمكان ، ليعلن ، وينشر ، ويحفظ ، وينقل المعرفة .. فالكتاب بصفة عامة ، وسيلة اعلام ينطبق عليه ما ينطبق على مثيله من الوسائل ، وكلما كان الكتاب فى الثقافة العامة ، وغير متخصصى ، كلما خاطب جمهوراً واسعاً ، وكلما أوغل فى التخصص كلما قل جمهوره .. وفوق ذلك يمكن القول إن الكتاب يجمع بين فضائل وسيلة الاتصال الجماهيرى بحكم الأعداد المطبوعة منه ، وبين فضائل الاتصال المباشر لأن القارئ لابد وأن يخلو للكتاب ، وأن يتهيأ للقراءة .

وتكتسب صناعة الكتاب أهمية خاصة فى عصرنا الحاضر ، وعلى الرغم من طغيان وسائل الاعلام الأخرى كالصحافة ، والاذاعة ، والتليفزيون على الكتاب ، إلا أنه لا يزال يتبوأ مركزاً مرموقاً لدى جمهور القراء . وأصبح الكتاب فى حد ذاته سلعة رائجة ، جعلت كثيراً من الوراقين يغامرون من أجل كسب مادى ، لتأسيس دور نشر للكتب . وتختلف تلك الدور أهمية وضخامة من دار الى أخرى . فبعض الدور لا يتعدى موظفوها ، وإدارتها عن مالك الدار ، وثلاثة موظفين آخرين دائمين معه ، بما فيهم السكرتير .

ولكن هناك أيضا مؤسسات كبيرة للنشر ، بعضها مستقل استقلالاً كاملا بادارتها ، مثل : دار المعارف فى مصر ، ودار الرشيد فى العراق ، والمنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والاعلان فى ليبيا ، والمؤسسة العربية للدراسات والنشر فى بيروت .

ونوع آخر من دور النشر الذى يرتبط بالمؤسسات الصحفية ، مثل دار الهلال ودار التحرير للطبع والنشر ، ودار الاهرام فى مصر ، ودار العلم للطباعة والنشر فى مؤسسة المدينة للصحافة

---

(١) راجع ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، مصدر سابق ص ١٧٥ - ١٧٩ وكذلك محمد فريد محمود عزت / وسائل الاعلام السعودية و العالمية (جدة - دار الشروق ١٩٩٠) ص ٢٣ و مابعدها

فى الملكة العربية السعودية .

• وفى بعض دور النشر توجد حلقة مفقودة أساسية فى صناعة الكتاب ، وهى قسم المخطوط الذى يشرف على تقييم المخطوطات ، وتحريرها وتصحيحها قبل الطباعة وبعدها . ولعل مرد ذلك أن هدف دار النشر هدف تجارى أساساً ، وبالتالى فلا يأخذ المخطوط أهميته كرسالة اعلامية ، بمقدار ما يأخذ أهميته كسلعه تجارية . والقليل من دور النشر العربية لديها لجان قراءة متخصصة ، لتقييم الكتاب ، وتحديد صلاحيته للنشر ، وأحيانا مراجعته وتحريره قبل الطبع .

وفيما يلى تقدم نموذجاً للهيكل التنظيمى لدار نشر أمريكية صغيرة ، يوضح تنظيم المسئوليات ، ومدى الاهتمام بقسم التحرير فيها ، لأنه هو الأساس فى اصدار (بضاعة) جيدة ، أى رسالة اتصالية ناجحة .

الهيكل التنظيمى لدار نشر أمريكية صغيرة

المالك

الرئسى

- القسم الاداري
  - مدير المكتب
    - طباع
    - موظف أرشيف
    - محاسبه
    - موظفو فواتير
    - موظفو شحن
    - عامل تليفونات
    - عمال فنيون للتصوير وخلافه
- قسم التحرير
  - مدير التحرير
  - محرر انتاج
  - قارئ المخطوط
  - مجيز للنص
  - المؤلف
  - مراجعو المخطوط
  - محرر المخطوط
  - فنان للرسوم
  - المترجم
- قسم الانتاج
  - مشرف الانتاج
  - مصمم
  - جامع حروف
  - الطابع
  - مجلد
  - فنان
- قسم التوزيع
  - مدير المبيعات
  - مندوبو البيع
  - مدير الأعلان
  - وكالة إعلانات
  - وكيل علاقات عامه
  - فنان
  - موزعون خارجيون

(شكل رقم ١٠)

رابعا : التنظيم فى وكالات الاعلان (١)

وكالة الاعلان (Advertising Agency) هى الهيئة التى تتولى ، نيابة عن المعلن ولحسابه ، أمر الأعلان ، من يوم أن يكون فكرة تنبت في ذهن المعلن ، إلى أن يظهر فى الوسيلة الاعلامية ، سواء على صفحات الصحف ، أو الاذاعة ، أو التليفزيون ، أو السينما ، أو غيرها . وتستمد دخلها من العمولة التى تتقاضاها من الوسيلة الاعلامية .

وكانت انجلترا سباقة فى مجال الوكالات الاعلانية عندما أنشأ(رينيل وصن Rynell and Son) فى عام ١٨١٢ أول وكالة فيها . ومع ذلك فقد حققت الوكالات الاعلانية في الولايات المتحدة الأمريكية تقدمها الكبير ، وذلك عندما افتتح فولنى بالمر (volney palmer) أول وكالة للاعلان فى أمريكا . وكان هذا الرجل يشتغل بالصحافة أصلا قبل أن يؤسس هذه الوكالة فى فيلاديلفيا .

وفى أواخر القرن التاسع عشر ، ومستهل القرن الحالى ، خطت وكالات الاعلان خطوات واسعة نحو خدمة المعلن ، فبدأت تعتنى بصياغة الاعلان ، والانتاج الفنى من الاعداد ، والتصميم ، والرسم ، والخطوط ، وكل ما يتعلق باخراج الاعلان ، ثم انتاج الاعلان نفسه ، وأخيراً اختيار الوسائل الاعلامية التى تنقل هذا العمل الفنى الى الجمهور .

وكانت مصر أول دولة عربية عرفت الوكالة الاعلانية فى الشرق الأوسط ، فقد قامت بها قبل الحرب العالمية الثانية عدة وكالات ، وازدهرت فى منتصف الأربعينيات نتيجة مباشرة لتقدم الصناعة فى مصر ، والتبادل التجارى بينها وبين البلاد الأجنبية حيث ساعدت ظروف الحرب على اقامة قاعدة صناعية أكثر اتساعاً وعمقاً ، مما كانت عليه فى أى دولة عربية أخرى ، وكما هو معروف فان الانفاق الاعلانى تزداد أهميته عندما تتقدم الصناعة ، وتزدهر التجارة ..

ولكن هذه الوكالات أخذت تخرج من سوق الاعلان المصرية منذ أوائل سنة ١٩٥٧ فى أثر العداون الثلاثى على مصر فى أواخر سنة ١٩٥٦ ويعزى ذلك الى أن الحكومة المصرية قد مصّرت ، أو أممت ، أو وضعت تحت الحراسة المصالح الاقتصادية الانجليزية ، والفرنسية ، والاسترالية وغيرها . ونظراً لأن معظم القائمين على أمر هذه الوكالات كانوا من الأجانب ، فقد رأوا الانسحاب من السوق المصرية . وقد قضى على هذه الوكالات تماماً بعد أن صدرت قوانين التأميم فى عام

---

(١) راجع المصدر الأول السابق ص ١٨٠ ومابعدها وكذلك صليب بطرس / ادارة الصحف (القاهرة - الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٤) ص ١٠٠ ومابعدها .

١٩٦١ . وبعد ذلك انساقت المؤسسات الاعلامية المصرية فى تيار انشاء وكالات للاعلان فى اثر ادخال التليفزيون الاعلان التجارى ضمن برامجه ، وتوسع الراديو فى هذا المجال .

وأصبح يوجد : وكالة الاهرام وتمتلكها مؤسسة الاهرام .. ووكالة القاهرة للاعلان وتمتلكها دار أخبار اليوم .. ووكالة روز اليوسف وتمتلكها مؤسسة روز اليوسف .. ووالوكالة الأفروآسيوية وتمتلكها مؤسسة دار الهلال .. ووكالة راد فيزيون وتمتلكها هيئه الاذاعة والتليفزيون .. والوكالة الدولية للاعلان وتمتلكها شركة الاعلانات المصرية التابعة لدار التحرير للطبع والنشر .

وفيما يتعلق بالتنظيم فى وكالات الاعلان ، فان هذه الوكالات تلتقى مع وكالات الأنباء فى أن كليهما يقدمان خدمات للجمهور عبر وسائل اعلامية مختلفة ، ذلك أنهما وسيلتا إتصال غير مباشر ، إذ أن رسائلهما الاعلامية لابد أن تنقل عبر إحدى الوسائل الاعلامية الأخرى كالصحافة ، والاذاعة والتليفزيون ، والسينما وغيرها .

وتلتقى وكالات الأعلان أيضا مع دور النشر فى أنهما ترتبطان أحياناً بالمؤسسة الاعلامية كالصحافة مثلا ، التى يكون لديها ادارة اعلان مثل مؤسسات الصحف المصرية (الاهرام – الأخبار – الجمهورية – دار الهلال – روز اليوسف) وغيرها من الصحف العربية الأخرى . ويظل تنظيم وكالة الاعلان مقيداً بطبيعة هذه الوكالة ، هل هى وكالة مستقلة ؟ أو هل هى وكالة تابعة لمؤسسة اعلامية ؟

ويتبع فى تنظيم الوكالات الاعلانية احدى طريقتين : **الأولى** تقسم الوكالة الى ادارات تختص كل منها بجزء من نشاط الوكالة ، بحيث تختص ادارة بالنواحى الفنية ، وتضم المتخصصين كالفنانين ، والرسامين ، والمحررين .. وتختص ادارة أخرى بصنع الاعلان . وتختص غيرها بالنواحى الادارية والمالية وهكذا . **والطريقة الثانية** . تقوم على تقسيم الوكالة طبقاً لنظام المجموعات ، وهو الذى تختص فيه كل مجموعة بخدمة نوع معين من الاعلان خدمة كاملة .

وعلى أى حال ، فإن وكالات الاعلان تحتاج إلى مجموعة من الادارات الأساسية لإنجاح مهمتها ، وهى تتمثل فيما يلى :–

(١) ادارة للشئون المالية والادارية .

(٢) ادارة لانتاج الرسائل الاعلانية ، وما يرتبط بها من فنيين ، ومبدعين ، ورسامين ، ومصورين ، وكتاب .. الخ .

(٣) ادارة التسويق التى تبيع للمعلنين مساحات خالية فى الصحف ، أو زمنا مسموعا فى الاذاعة ، أو مرئيا فى التليفزيون .

(٤) ادارة أو أقسام تهتم بشئون التخطيط ، والأبحاث ، والعلاقات العامة .

وفيما يلى نقدم نموذجاً مقترحاً ليكل تنظيمى لوكالة إعلان :-

هيكل تنظمى مقترح لوكالة إعلان

مدير عام
وحدة أبحاث
نائب المدير
ادارة الشئون المالية والادارية
الاعلان
الابداع الفنى وتقييم الانتاج
التسويق
علاقات عامه
تخطيط
اختيار وشراء مساحات
العملاء
مصممون ومنفذون
كُتاب ومترجمون
الاستوديو
ورشـــة
فنانون
تصوير
قسم تخطيط مالى
قسم فواتير وحسابات عامة
شئون الموظفين
حسابات العملاء
ادارة الخدمات

شكل رقم (١١)

خامسا : التنظيم فى الاذاعة والتليفزيون

ان تنظيم الاذاعة لايكاد لايختلف كثيراً عن تنظيم التليفزيون . فكل منهما يتكون من عدد من الادارات المركزية التي تتفرع الى ادارات عامة ، أو أقسام مختلفة ، أو شبكات إذاعية ، أو قنوات تليفزيونية .. الخ وكلها تتعاون من أجل حسن سير العمل ، وتوصيل الرسائل الاعلامية المناسبة الي جمهور المستمعين أو المشاهدين ، كل وسيلة حسب طبيعة عملها ..

وبصفة عامة فإن كلا من الاذاعة والتليفزيون يحتاجان مثلا إلى ادارة مركزية للشئون الادارية والمالية .. وأخرى للشئون الفنية والهندسية .. وثالثة للبرامج .. و رابعة للأخبار .. وخامسة وسادسه وسابعه .. الخ . للشبكات الاذاعية أو القنوات التليفزيونية وغيرها . وقد تختلف التسميات لهذه الادارات المركزية وفروعها من الادارات العامة فى الاذاعات ومحطات التليفزيون فى البلاد المختلفة ، وقد تتفق ، وقد تدمج اكثر من ادارتين معا ، وقد تختفى الاقسام .. الخ إلا أن الأساسى فى تنظيم كل من الاذاعة والتليفزيون فى أى دولة هى ضرورة وجود ادارة أو قسم للشئون الادارية والمالية .. وأخر للشئون الفنيه والهندسية .. وثالث للبرامج والأخبار .

ولتسهيل الدراسة التطبيقية فى هذا المجال فاننا سوف نقدم فى الصفحات التالية الهيكل التنظيمى لكل من من قطاعى الاذاعة والتليفزيون فى مصر ، وذلك من خلال الهيكل التنظيمى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون (١) المصرى ، والذى يتكون من عدة قطاعات متكامله مع بعضها البعض ومن بينها قطاع الاذاعة ، وقطاع التليفزيون موضوع دراستنا التطبيقية الأساسية ..

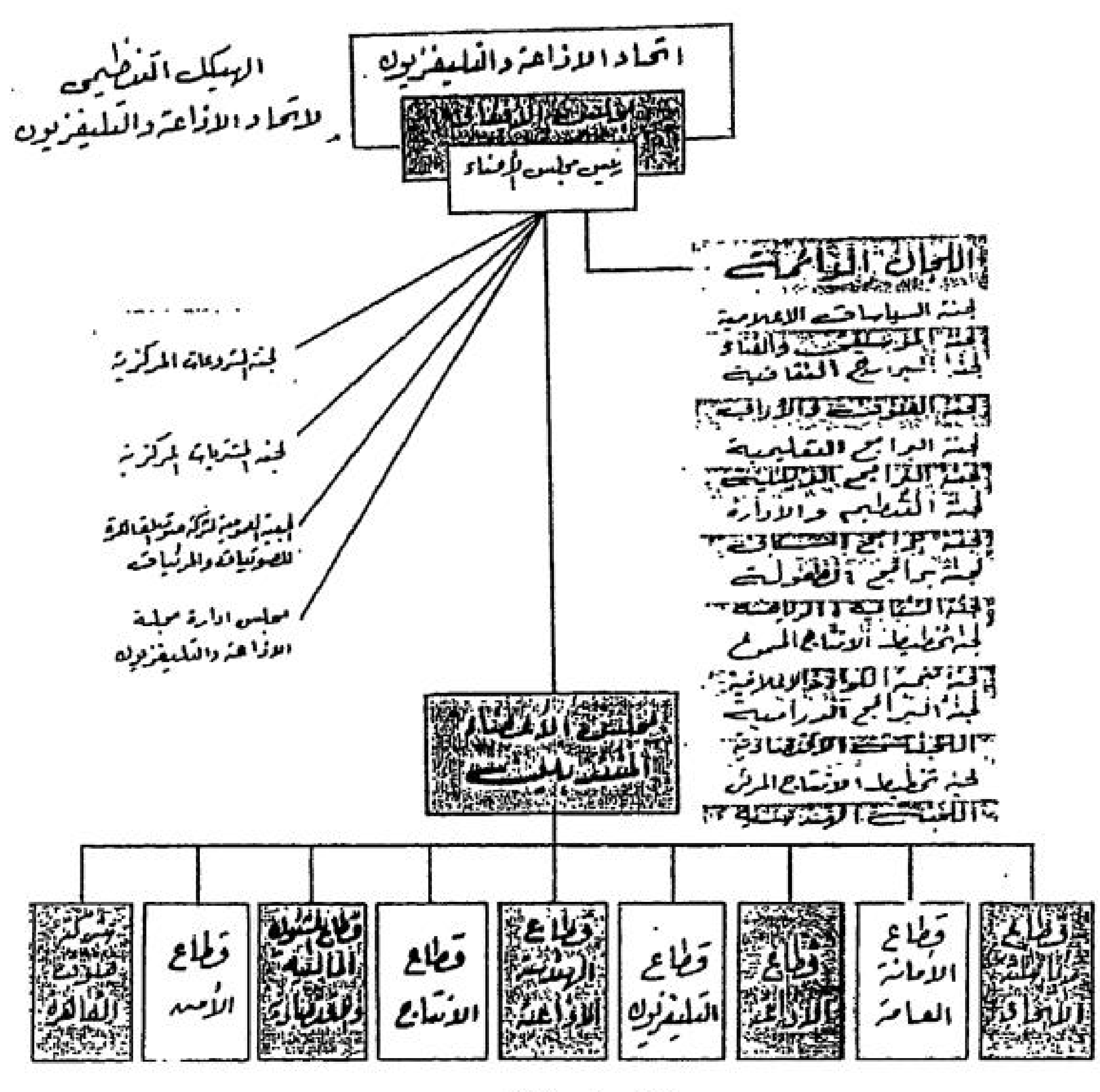
مجلس الأمناء

والشكل رقم (١٢) يوضح الهيكل التنظيمى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى .. ويوجد مجلس الأمناء علي قمة هذا الهيكل التنظيمى وذلك طبقاً للمادة الرابعة من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ فى شأن اتحاد الاذاعة والتليفزيون وتعديلاته بالقانون ٢٢٣ لسنه ١٩٨٩ التى تنص على أن يكون للاتحاد مجلس للأمناء .. وتنص المادة الخامسة من نفس القانون على أن يصدر بتعيين أعضاء مجلس الأمناء قرار من رئيس مجلس الوزراء .

ويختص مجلس الأمناء بوضع السياسات العامة لعمل الاتحاد ، واعتماد الخطط الرئيسية المتعلقة بتنفيذها ، ومتابعة تقييم أجهزة الاتحاد لمهامها ، وللمجلس أن يتخذ ما يلزم من القرارات لتحقيق أعراضة وفقاً لقانون الاتحاد .

---

(١) اعتمدنا فى هذا المجال بصفة أساسية على الكتاب السنوى (١٩٩٠ -١٩٩١) لاتحاد الاذاعة والتليفزيون بجمهورية مصر العربية ، مصدر سابق .



الهيكل التنظيمي
لاتحاد الإذاعة والتليفزيون
اتحاد الإذاعة والتليفزيون
رئيس مجلس الأمناء
لجنة المشروعات المركزية
لجنة المشتريات المركزية
مجلس ادارة مجلة
الإذاعة والتليفزيون
لجنة السياسات الإعلامية
لجنة البرامج الثقافية
لجنة البرامج التعليمية
لجنة التنظيم والإدارة
لجنة برامج الطفولة
لجنة تخطيط الإنتاج المسرحي
لجنة البرامج الدرامية
لجنة تخطيط الإنتاج المرئي
قطاع الأمانة العامة
قطاع الإذاعة
قطاع التليفزيون
قطاع الهندسة الإذاعية
قطاع الإنتاج
قطاع الأمن

شكل رقم (١٢)

لجان مجلس الأمناء

وتنص المادة السابعة من قانون الاتحاد وتعديلاته بأن « لمجلس الأمناء أن يشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه لمعاونته فى دراسة ما يقدم له من موضوعات .. الخ » . ويوضح الهيكل التنظيمى ان مجلس الأمناء له ست عشرة لجنة دائمة هى : (١) لجنة السياسات الاعلامية (٢) لجنة البرامج الدينية (٣) لجنة البرامج الثقافية (٤) لجنة البرامج التعليمية (٥) لجنة التنظيم والادارة (٦) لجنة برامج الشباب والرياضة (٧) لجنة الفنون والآداب . (٨) لجنة برامج السكان (٩) اللجنة الاقتصادية (١٠) لجنة تنمية الكوادر الاعلامية (١١) لجنة البرامج الدرامية (١٢) لجنة برامج الطفولة (١٣) اللجنة الهندسية (١٤) لجنة الموسيقى والغناء (١٥) لجنة البرامج المسموعة (١٦) لجنة البرامج المرئية .

اختصاصات اللجان الدائمة

وتختص اللجان الدائمة لمجلس الأمناء بما يلى :-

١- وضع الخطة الاعلامية العامة فى مجال النشاط والاختصاص الموكول لكل لجنة .

٢- المشاركة العامة فى وضع سياسة الانتاج ، والخطط البرامجية المرحلية المنفذة للخطة الاعلامية .

٣-تقديم تقرير متابعة كل ثلاثة شهور (دورة اذاعية كاملة) يحدد مدى الالتزام البرامجى بالخطة العامة ، وبالخطط المرحلية ، وتسجيل الملاحظات على التنفيذ .

٤- اقتراح البحوث الاعلامية الميدانية وغيرها ، فى مجال النشاط والاختصاص الموكول للجنة .

٥ - المشاركة فى اقتراح برامج التدريب للدورات المتخصصة ، والعامة بغرض رفع مستوى الأداء للعاملين ، وتنشيط معارفهم .

٦- القيام بأى أعمال أخرى تحال إلى اللجنة من السيد رئيس مجلس الأمناء ، وعند إحالة موضوع للدراسة يقع فى اختصاص أكثر من لجنة ، تعقد اللجان المعنية اجتماعاً مشتركاً برأسة أكبر رؤساء اللجان المجتمعة سناً .

٧- للجنة أن تستعين بمن تراه من المتخصصين فى الموضوعات التى تبحثها ، ولها أن تدعوه لحضور جلساتها ، والاشتراك فى مناقشاتها ، دون أن يكون له حق التصويت .

٨- يُعين لكل لجنة أمين يتولى إعداد جدول أعمالها ، وجمع المواد اللازمة للموضوعات التى تبحثها ، والاشراف على تدوين محاضر اجتماعاتها ، وتحرير تقاريرها ، والتوقيع عليها من رئيس اللجنة ، وابلاغ قرارات اللجنة إلى جهات الاختصاص بعد اعتمادها من السيد رئيس مجلس الأمناء ، وتجتمع اللجنة بناء على دعوة رئيسها مرة كل شهر، أو كلما دعت الحاجة ، وتعد تقريراً بنتيجة أعمالها .

وبالاضافة الى اللجان الدائمة يوضح الهيكل التنظيمى وجود عدة لجان أخرى تتبع رئيس مجلس الأمناء وهى : لجنة المشروعات المركزية . ولجنة المشتريات المركزية . والجمعية العمومية لشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات . ومجلس ادارة مجلة الاذاعة والتليفزيون .

مجلس الاعضاء المنتدبين

يشكل مجلس الأعضاء المنتدبين طبقاً للمادة (١١) من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته برئاسة رئيس مجلس الأمناء ، وعضوية الأعضاء المنتدبين لادارة القطاعات الرئيسية للاتحاد وهى : رئاسة الاتحاد .. الأمانة العامة .. الاذاعة .. التليفزيون .. الهندسة الاذاعية .. الانتاج .. الشئون المالية والاقتصادية .. الأمن .. شركة صوت القاهرة .

الجمعية العمومية للاتحاد

نصت المادة الثانية والعشرون من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته على أن تشكل للاتحاد جمعية عمومية برئاسة وزير الاعلام ، وعضوية كل من :

(١) وزراء التخطيط ، والدولة للشئون الخارجية ، والمواصلات ، والصحة ، والاقتصاد والتجارة الخارجية ، وشئون مجلس الشعب والشورى ، والتعليم ، والمالية ، والثقافة ، والأوقاف ، والشئون الاجتماعية أو من ينوب عن كل منهم .

(٢) رئيس وأعضاء مجلس الأمناء

(٣) رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، أو من ينوب عنه .

(٤) وكيل الأزهر أو من ينوب عنه .

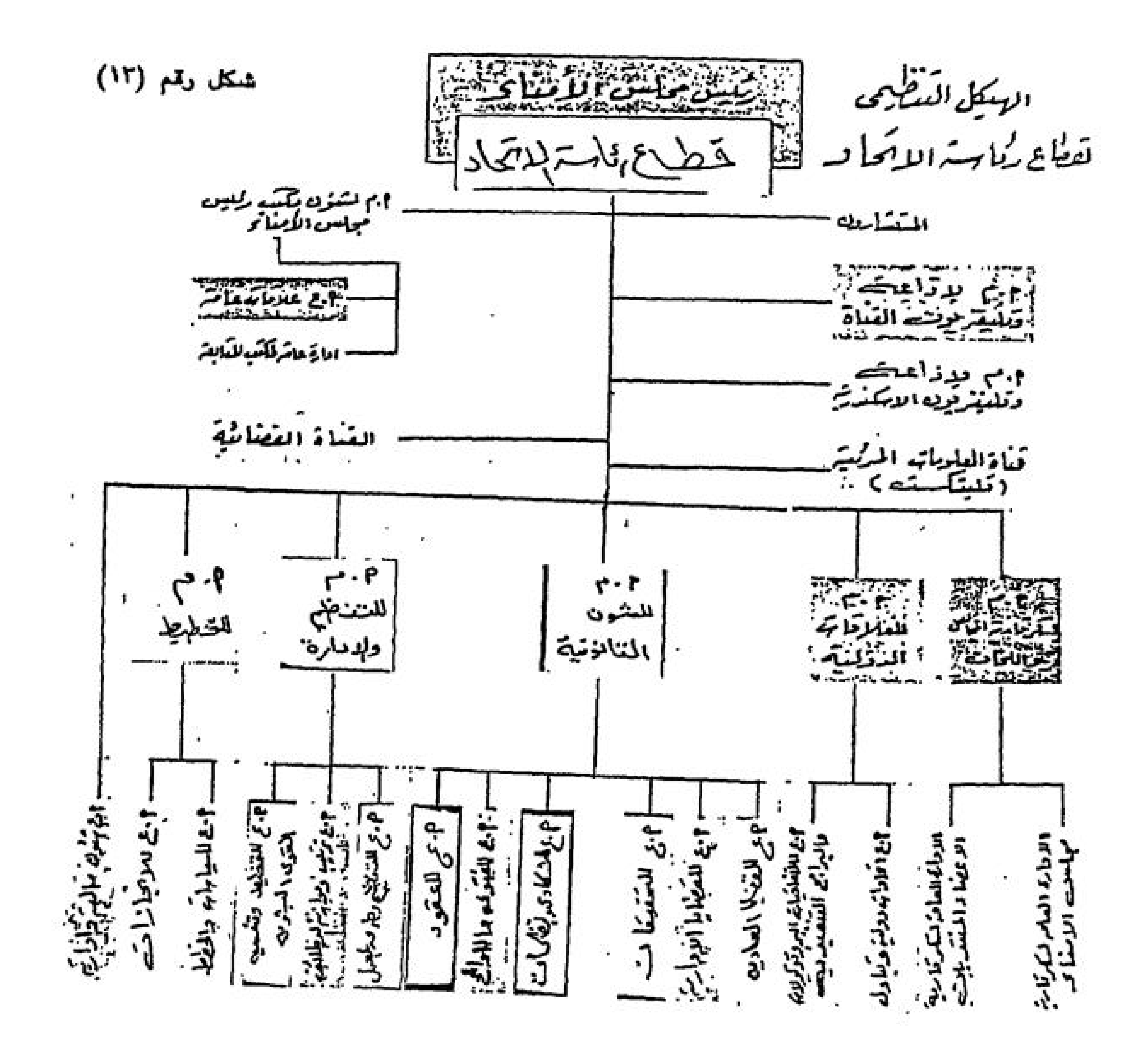
(٥) عدد من ذوى الخبرة فى مجالات الاعلام ، والأنشطة المرتبطة به . ويصدر بتعيينهم قرار من وزير الاعلام .

وبعد عرض الهيكل التنظيمى العام لاتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ، نعرض فيما يلى الهياكل التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة ..

اولا : قطاع رئاسة الاتحاد

والشكل رقم (١٣) يوضح الهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد ..

(أ) تمثل الادارة المركزية للعلاقات الدولية فى هذا التنظيم ، الواجهة التى يتعامل من خلالها الاتحاد مع الهيئات والمؤسسات الدولية ، وتنهض بمسئولية الاتصال بدول العالم الخارجى ، لتنظيم الاشتراك فى الاتحادات ، والمنظمات ، والهيئات الدولية الاذاعية ، بهدف توطيد الصلات ، والعلاقات الثقافية والاعلامية ، وتبادل الخبرات ، والمواد الاذاعية مع اذاعات ، وتليفزيونات العالم .


الهيكل التنظيمي
لقطاع رئاسة الاتحاد
شكل رقم (١٢)
رئيس مجلس الأمناء
قطاع رئاسة الاتحاد
م.م لشئون مكتب رئيس مجلس الأمناء
ادارة عامة مكتب المتابعة
المستشارون
م.م لإذاعات وتليفزيون القناة
م.م لإذاعات وتليفزيون الإسكندرية
القناة الفضائية
قناة المعلومات المرئية (تليتكست)
م.م التخطيط
م.م للتنظيم والإدارة
م.م للشئون القانونية
م.م للعلاقات الدولية
م.ع للإنجازات
م.ع للسياسات والخطط
م.ع للتخطيط وتنمية القوى البشرية
م.ع للتنظيم ومعدلات العمل
م.ع للعقود
م.ع للتحقيقات
م.ع للقضايا الإدارية
م.ع القضايا العادية
م.ع للاتفاقيات البروتوكولات والبرامج التنفيذية
الإدارة العامة لسكرتارية الأعضاء المنتدبين
الإدارة العامة لسكرتارية مجلس الأمناء

وتعمل العلاقات الدولية عي تنفيذ هذه السياسة الاعلامية للاتحاد ، من خلال التبادل الاذاعى ، والتليفزيونى ، والمنح ، والمهرجانات ، والزيارات ، والبروتوكولات ، والبرامج التنفيذية ، والاتحادات الدولية (١) .

واتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى عضو عامل فى الاتحادات ، والمنظمات الاذاعية الدولية ، والإقليمية التالية :-

(١) جامعة الاذاعة والتليفزيون الدولية (U.R.T.I) من عام ١٩٥١ .

(٢) اتحاد اذاعات الدول العربية (A.S.B.O) من عام ١٩٥٧ .

(٣) اتحاد الاذاعات الافريقية (U.R.T.N.A) من عام ١٩٦٠

(٤) منظمة اذاعات الدول غير المنحازه (B.O.N.A.C) من عام ١٩٦٠ .

(٥) اتحاد الاذاعات الآسيوية (A.B.U) من عام ١٩٦٤ .

(٦) اتحاد الاذاعات الأوربية (E.B.U) من عام ١٩٦٢ .

(٧) منظمة اذاعات الدول الاسلامية (I.S.B.O) من عام ١٩٧٥ .

(ب) وتهدف الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، الى رفع مستوى الأداء ، والكفاية الانتاجية للاتحاد ، بمتابعة تطوير الهيكل التنظيمى والوظيفى لقطاعات الاتحاد المختلفة ، ودراسة المشكلات التنظيمية ، والوظيفية التى تعوق العمل وحلها ، بما يحقق انطلاق القطاعات فى مجالات الانتاج الاعلامى ، وبما يواكب تطور الأهداف العامة للخطة الاعلامية التى يهدف إلي تحقيقها الاتحاد بجميع قطاعاته . كما تهدف الادارة الى تحقيق العدالة فى معاملة العاملين ، بوضع العامل المناسب فى العمل الذى يناسب كفاءته ، واستعدادته ، وعلمه ، والعمل على حل المشكلات الوظيفية للعاملين ، واستقرارهم وظيفياً ، ونفسياً ، مما يؤدى الى زيادة كفاءتهم الانتاجية ، ويحقق التطور الجذرى فى تنفيذ خطة الاتحاد .

ولتحقيق خطة التطوير الشاملة ، والمستمرة للتقسيمات التنظيمية ، والوظيفية لجميع القطاعات ، وتنفيذاً لخطة الاصلاح الادارى الشامل بجميع القطاعات ، فان الادارة تمارس

---

(١) راجع انجازات الادارة المركزية للعلاقات الدولية التى حققتها ضمن هذه الأنشطة خلال عام ١٩٩١/٩٠ فى الكتاب السنوى للاتحاد - مصدر سابق ص ٤٧ - ٤٩ .

نشاطها ، واختصاصاتها على مستوى كافة قطاعات الاتحاد (١) ، حيث تقوم بالآتى :-

(١) دراسة التخطيط التنظيمى للتقسيمات التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة ، ومتابعته ، وتطويره بصفة مستمرة ، ودراسة المشكلات التنظيمية داخل قطاعات الاتحاد ، واقتراح وسائل حلها ، والتغلب عليها ، بما يحقق قدرتها على التفاعل ورفع مستوى كفاءتها الانتاجية ، لإمكانية تحقيق الخطة الاعلامية للاتحاد وأجهزته المختلفة .

(٢) دراسة أساليب وطرق العمل المعمول بها فى التقسيمات التنظيمية المختلفة والعمل على تبسيط الاجراءات ، وتطوير النظم المعمول بها وفق أساليب عصرية متطورة فى انجاز العمل ، وتوفير الوقت ، والجهد ، والأموال فى انجاز الأعمال .

(٣) دراسة احتياجات العمل من نوعيات الوظائف المختلفة ، بناءً على أسس علمية ، ووفق معدلات أداء دقيقة ، يتم تحديدها من خلال دراسة دقيقة لمختلف نوعيات الأعمال بالقطاعات .

(جـ) ومن المهام الأساسية للادارة المركزية للتخطيط ، رسم الخطة الاعلامية العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون فى كل عام .. وذلك من خلال دراسة تخطيطية علمية تنبع أساساً من احتياجات الشارع المصرى ، ومن دراسة المتغيرات المحلية ، والعالمية ، ومن واقع السياسة العامة للدولة ، وروح الدستور ، ومبادئ قانون اتحاد الاذاعة والتليفزيون (١٣) لسنة ١٩٧٩(٢)

ثانيا : قطاع الاذاعة

والشكل رقم (١٤) يوضح الهيكل التنظيمى لقطاع الاذاعة التابع لاتحاد الاذاعة والتليفزيون فى جمهورية مصر العربية ..

---

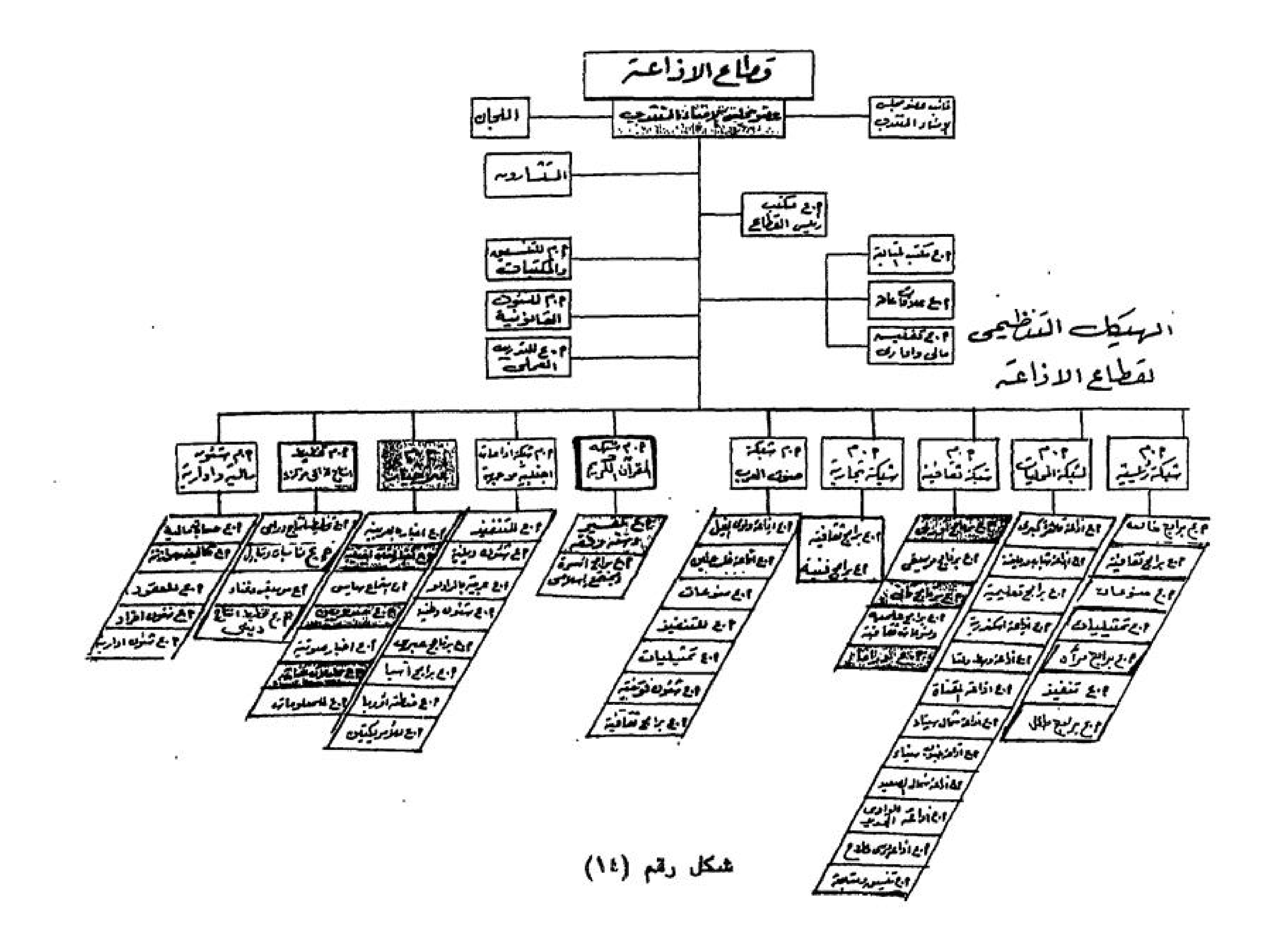
(١) راجع انجازات الادارة المركزية للتنظيم والادارة التى تحققت عام ١٩٩١/٩٠ فى المصدر السابق نفسه ص ٥٠ - ٥٢ .

(٢) فيما يتعلق بالمتغيرات الايجابية التى واكبت اعداد الخطة الاعلامية العامة للاتحاد لعام ١٩٩٢/٩١ وكذلك السمات العامة للمراحل القادمة فى العمل الاعلامى التى أكدتها تلك الخطة .. راجع الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون - المصدر السابق ص ٥٢ وكذلك صفحة (   ) من هذا الكتاب الذى بين يديك للمؤلف .

(أ) وتعتبر **الشبكة الرئيسية (البرنامج العام)** هى الاذاعة الأم في مصر ، والتى يرجع تاريخ انشائها الى ٣١ مايو ١٩٣٤ . واعتباراً من عام ١٩٨١ قسمت الخدمات الاذاعية الى شبكات ، على أساس أن الشبكة الاذاعية تعتبر بمثابة كيان مستقل ، تستهدف فى أدائها نوعية من الجماهير المتجانسة اجتماعيا ، وإقتصاديا .

ويقع على هذه الشبكة الرئيسية العبء الأكبر من تنفيذ الخطط الاعلامية الاذاعية ، وتتناول فى برامجها كافة الألوان الاذاعية ، الترفيهية ، والاعلامية ، والسياسية ، والثقافية ، والدينية ، والتعليمية ، وبرامج الطوائف والخدمات

(ب) وتهدف **الشبكة الثقافية** فى المقام الأول الى دفع الحركة الثقافية فى المجتمع ، وتنشيطها ، وفتح آفاق المعرفة أمام الانسان المصرى . وتعتبر هذه الشبكة من العوامل المؤثرة والحيوية فى اثراء الثقافة العامة لجمهور المستمعين ، نظراً لعدم تنوع المصادر الثقافية ، ولارتفاع تكاليف العملية التثقيفية .


الهيكل التنظيمي
لقطاع الاذاعة
قطاع الاذاعة
اللجان
شبكة رئيسية
الشبكة المحلية
شبكة ثقافية
شبكة تجارية
شبكة صوت العرب
شبكة القرآن الكريم

شكل رقم (١٤)

وتضم الشبكة الثقافية ثلاث خدمات رئيسية هى : (١) **البرنامج الأوربى** الذى بدأ إرساله مع نشأة الاذاعة المصرية فى عام ١٩٣٤ بغرض تعريف الجاليات والهيئات الأجنبية ، بنواحى النهضة الحديثة لمصر ، وتقديم ألوان البرامج الترفيهية ، والاعلامية ، والثقافية لهم . ويقدم خدماته بست لغات هى : الانجليزية ، والفرنسية ، والألمانية ، والايطالية ، واليونانية ، والأرمينية .

(٢) **البرنامج الثانى** الذى بدأ إرساله عام ١٩٥٧ ويهدف الي اشباع رغبات المثقفين وتعطشهم الى المعرفة ، بما يثيره من قضايا تمس حياة الانسان المعاصر ، سواء كان من المثقفين أو من المتطلعين للانضمام لهذه الفئة .

(٣) **البرنامج الموسيقى** الذى بدأ ارساله عام ١٩٦٨ . ويهدف الى تقديم الثقافة الموسيقية العالمية والمحلية ، سواء كانت كلاسيكية أو خفيفة أو موسيقى الشعوب المختلفة ، أو موسيقى التراث العربى أو أغانى أجنبية .

(جـ) **وتعتبر شبكة صوت العرب** هى المرآة الشاملة التى تعكس كافة النشاطات العربية ، وتبرز الروابط الوثيقة بين الدول العربية .

وتحقق الشبكة أهدافها من خلال ثلاث خدمات هى :(١) **اذاعة صوت العرب** التى بدأت ارسالها فى يوليو ١٩٥٣ بنصف ساعة يوميا ، امتدت الي ساعة كاملة فى اكتوبر من نفس العام ، والى سبع ساعات فى ١٩٥٤ ، ثم الى ٢٢ ساعة فى بداية الستينات ، واستقر عند ١٦ ساعة ونصف بعد استحداث نظام الشبكات الاذاعية فى ابريل ١٩٨١ ، ثم شهد عام ١٩٩١/٩٠ تطورا ملحوظاً فى ساعات الارسال الذى امتد ليغطى ٢٤ ساعة يوميا ، ليصبح الخدمة الاذاعية المصرية الثانية التى يستمر ارسالها طوال ساعات الليل والنهار بعد الشبكة الرئيسية .

(٢) **اذاعة فلسطين** التى بدأت ارسالها من القاهرة فى اكتوبر ١٩٦٠ رمزاً لبقاء الشعب الفلسطينى ، وسعياً لاسترداد حقوقه المشروعة ، وتعميقاً للترابط بين الفلسطينيين فى الأراضى المحتلة .. وتقدم هذه الاذاعة كافة خدماتها السياسية ، والدينية ، والثقافية ، والتعليمية ، والترفيهية لمستمعيها فى داخل الأرض المحتله وخارجها .

(٣) **اذاعة وادى النيل** التى بدأ ارسالها فى عام ١٩٨٤ للعمل على توطيد أواصر الصداقة والتلاحم بين شعبى وادى النيل شمالاً وجنوباً ، وتعميق الروابط بينهما فى كافة المجالات السياسية ، والثقافية ، والاجتماعية .

(د) **شبكة القرآن الكريم (اذاعة القرآن الكريم)** أنشئت فى عام ١٩٦٤ وتعمل على نشر ، وتعميق المفاهيم الاسلامية ، والقيم الروحية ، وتوفير خدمة اذاعية دعامتها القرآن الكريم ، وعلومه ، وأدابه ، والتفقه فى سوره وأياته . وعرض السنة النبوية الشريفة . وتقديم الزاد الروحى فى صورة ، وأشكاله المتعددة ، مع تأكيد أن الأخلاق ، والمبادئ الاسلامية هى الطريق لبناء المجتمع القادر على العطاء ، ومواجهة التحديات التى تجابه العالم الاسلامى بصفة عامة ، والشعب المصرى بصفة خاصة .

وبالاضافة الى المادة القرآنية التى تمثل نحو ٧٠٪ من حجم ارسال الشبكة ، فإنها تحرص على استخدام القوالب ، والأشكال الاذاعية الحديثة ، كالبرامج القصيرة ، والحوارية والندوات ، وبرامج السير ، والمنوعات الدينية ، مع الحرص على تقليص حجم الأحاديث المباشرة باعتبارها من الأشكال الاذاعية الأقل جذباً للمستمع .

(هـ) **الشبكة التجارية** (اذاعة الشرق الأوسط) التى بدأت ارسالها عام ١٩٦٤ وهى الاذاعة التجارية التى تعتمد فى تمويلها ودخلها على الاعلان كوسيلة لدعم برامجها مع الالتزام بالسياسات والأهداف الاعلامية ، بالاضافة الى تنمية الموارد الذاتيةلاتحاد الاذاعة والتليفزيون من خلال الاعلانات ، وتسويق البرامج ، والمسلسلات .

وتتناول الشبكة فى برامجها كافة ألوان البرامج الاذاعية ، مع تخصيص اكثر من نصف ساعات الارسال للبرامج والمواد الترفيهية ، باعتبارها اذاعة تجارية تسعى لجذب اكبر عدد من المستهلكين ، والمعلنين ، إلا أن ذلك لا يعنى طغيان المساحة الاعلانية على الخدمات الاذاعية الأخرى ، حيث لا تتعدى نسبة الاعلانات ٢ر١٥٪ فقط من جملة ساعات إرسال الشبكة .

(و) **شبكة المحليات:** يعتبر الاعلام الاقليمى سمة من سمات الاعلام فى العصر الحديث ، حيث تقوم الاذاعات المحلية بدور رئيسى فى تنمية المجتمعات المحلية ، وبالتالى تحقيق خطة التنمية الشاملة للدولة . ومن هذا المنطلق حرص الاعلام المصرى على أنشاء اكبر عدد ممكن من الاذاعات المحلية لتقوم بدورها الأساسى فى التعبير عن واقع البيئات المحلية المختلفة ، وتقديم الخدمات بشكل مباشر للمستمعين فى المحليات .

وتضم شبكة المحليات حاليا عشر خدمات اذاعية هى : -

(١) **إذاعة الاسكندرية** التى تعتبر أولى الاذاعات الاقليمية فى مصر ، حيث بدأت ارسالها فى يوليو ١٩٥٤ لخدمة محافظات الاسكندرية ، والبحيرة ، ومطروح ، فى مختلف المجالات

الثقافية والاجتماعية ، والاقتصادية ، والدينية ، والخدمية .

(٢) اذاعة الشباب والرياضة التى بدأت ارسالها عام ١٩٧٥ ، وهى تعتبر اذاعة متخصصة ، تهدف الى خدمة قطاع الشباب على اختلاف مستوياتهم الثقافية ، والاجتماعية ، والبيئية ، وتوعيتهم بمجريات الأحداث العالمية والداخلية ، وتبنى مشكلاتهم وقضاياهم والاسهام فى حلها . مع بث القيم الدينية والروحية فى نفوسهم ، وتأصيل مفهوم أن الرياضة ليست ترفيهاً فحسب ، ولكنها من أسس تربية الشباب ، واستغلال طاقاته .

(٣) اذاعة القاهرة الكبرى التى بدأت ارسالها عام ١٩٨١ لخدمة الجماهير فى محافظات القاهرة ، والجيزة ، والقليوبية ، بقطاعاتها الريفية والحضرية .

(٤) اذاعة وسط الدلتا التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٢ لخدمة محافظات المنوفية ، والغربية ، والدقهلية ، وكفر الشيخ ، ودمياط .

(٥) اذاعة شمال الصعيد التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٣ وتتسم هذه الاذاعة بأنها تستهدف مجتمعا يغلب عليه الطابع الزراعى (بنى سويف ، والفيوم ، والمنيا ، وأسيوط) كما أن له اهتماماته السياحية والأثرية (المنيا) مما يستدعى أن تقدم برامج تتفق مع طبيعة هذه المجتمعات المحلية .

(٦) اذاعة شمال سيناء التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٤ وتستهدف مناطق : العريش ، والشيخ زويد ، وبئر العبد ، ورفح ، ونخل ، والحسنة . بالاضافة الى تجمعات البدو وسكان القرى فى مختلف النجوع ، وذلك لربط هذا الاقليم بالوطن الأم ، وتوعية سكانه اجتماعياً ، وسياسياً وثقافياً .

(٧) اذاعة جنوب سيناء التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٥ لأداء رسالة اعلامية متميزة لمحافظة سيناء الجنوبية ، حيث تقدم مواداً خاصة بالحياة البدوية إلي جانب ما تقدمه من ألوان أخرى للبرامج مستهدفة فى ذلك ربط أبناء الاقليم بالوطن الأم .

(٨) اذاعة القناة التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٨ لخدمة جمهور المستمعين فى محافظات بورسعيد والاسماعيلية والسويس ، وكذلك جمهور المستمعين من العابرين فى قناة السويس حيث تقدم لهم بعض البرامج الخاصة باللغة الانجليزية .

(٩) الاذاعة التعليمية التي بدأت ارسالها مع مطلع عام ١٩٩٠ كإذاعة نوعية ، تخاطب جمهور الطلاب ، إلى جانب أنها اذاعة جماهيريه ، تخاطب الموطنين باعتبارهم آباء ، وأمهات ، وأولياء أمور .

وتقدم هذه الاذاعة الدورس المنهجية لتلاميذ المرحلة الابتدائية ، وطلاب الاعدادية ، والثانوية العامة بقسميها العلمى والأدبى ، والتعليم الفنى بفروعه الثلاثة الصناعى ، والزراعى ، والتجارى . وللمكفوفين ، وللمعوقين .. بالإضافة الي الدورى المخصصة للمعلمين بالمرحلة الابتدائية ، لتأهيلهم للتعليم الجامعى ، ودروس السنوات المشتركة بالتعليم الجامعى ، والدورات الأرشادية لأطباء الريف ، والصحة المدرسية ، وأطباء النساء والتوليد ، ودروس تعليم اللغات .

ولا تغفل هذه الاذاعة الأطفال دون سن التعليم ، حيث تقدم لهم بعض البرامج التى تهتم بتوعية الأطفال ، وغرس القيم الايجابية فى سلوكياتهم فى شكل درامى خفيف .

ومع بداية عام ١٩٩١ بدأت الاذاعة التعليمية فى تقديم خدماتها لجماهير العمال ، وذلك من خلال برنامج « فى رحاب الجامعة العمالية »

(١٠) اذاعة الوادى الجديد التى بدأت ارسالها فى ٦ أكتوبر ١٩٩٠ لخدمة المجتمع المحلى فى منطقة الوادى الجديد اعلاميا ، وتثقيفياً ، وترفيهياً .

(ز) شبكة الاذاعات الموجهة التى بدأت ارسالها منذ عام ١٩٥٣ ، وهى تمثل صوت مصر المسموع للعالم أجمع ، ولأبنائها فى المهجر . وتحرص على التنويع فيما تقدمه من برامج ، وخدمات لتواجه احتياجات الجمهور المستهدف ، وتشبع رغباته المختلفة : الدينية ، والثقافية ، والسياسية ، والترفيهية ، والتعليمية . فتقدم الشبكة البرامج الدينية التى تعرف المستمعين بقيم الدين الاسلامى ومبادئه ، مع التركيز على الجوانب الحضارية ، والانسانية فيه ، والرد على الافتراءات الموجهة اليه . وتقدم البرامج الثقافية التى تعرف المستمع بأصول الحضارة المصرية القديمة ، ومدى تأثيرها على كافة الحضارات . مع ابراز وجه مصر الثقافى ، واسهاماتها فى كل نواحى المعرفة من أدب ، وفن ، وعلم ، وتقدم البرامج السياسية والاعلامية التى تنقل أخبار مصر ، وتفسر وجهات نظرها ، ومواقفها ازاء المشكلات ، والقضايا الاقليمية والدولية . وتقدم البرامج الترفيهية التى تعرف المستمع بالفن المصرى والعربى . وتقدم البرامج التعليمية التى تعمل على نشر اللغة العربية السليمة بين الشعوب الاسلامية والصديقة من خلال « العربية بالراديو »

وتغطى شبكة الاذاعات الموجهة من القاهرة ، احدى عشرة منطقة رئيسية في جميع قارات العالم حيث تقدم ٤٢ خدمة اذاعية بنحو ٣٢ لغة وذلك علي النحو التالى :-

(١) منطقة جنوب آسيا (٢) منطقة جنوب شرقى أسيا (٣) منطقة الشرق الأوسط (٤) منطقة غرب افريقيا (٥) منطقة وسط افريقيا . (٦) منطقة شرق افريقيا (٧) منطقة جنوب افريقيا

(٨) منطقة أمريكا الجنوبية (٩) منطقة أمريكا الشمالية (١٠) منطقة أوربا (١١) منطقة اسرائيل .

ثالثا : قطاع التليفزيون :

يوضح الشكل رقم (١٥) الهيكل التنظيمى لقطاع التليفزيون التابع لاتحاد الاذاعة والتليفزيون في جمهورية مصر العربية .

وكانت مصر قد شهدت أول تجربة تليفزيونية فى ٣ مايو ١٩٥١ وأجرتها شركة فرنسية لصناعة الراديو والتليفزيون فى محطة ارسال أقيمت فى سنترال باب اللوق بالقاهرة . ثم أقيم معرض فى القاهرة للراديو والتليفزيون في سنة ١٩٥٢ مما أتاح لزواره فرصة مشاهدة جهاز التليفزيون . . ولكن الارسال المنتظم لم يبدأ إلا بعد ذلك بعدة سنوات . ففى شهر أغسطس ١٩٥٩ بدأ بناء مبنى التليفزيون فى القاهرة . وقامت شركة (آ . ر. س . إيه . R . C . A) الأمريكية بأنشاء شبكة التليفزيون . وبدأ التليفزيون المصرى ارساله المنتظم فى مساء ٢١ يوليو ١٩٦٠ وغطى هذا الارسال فى البداية القاهرة ، والمناطق التى تحيط بها حتى مائة كيلومتر فى جميع الاتجاهات .. ثم توالى تغطية باقي مناطق الجمهورية بعد ذلك (١) ويوضح الهيكل التنظيمى ما يلى :-

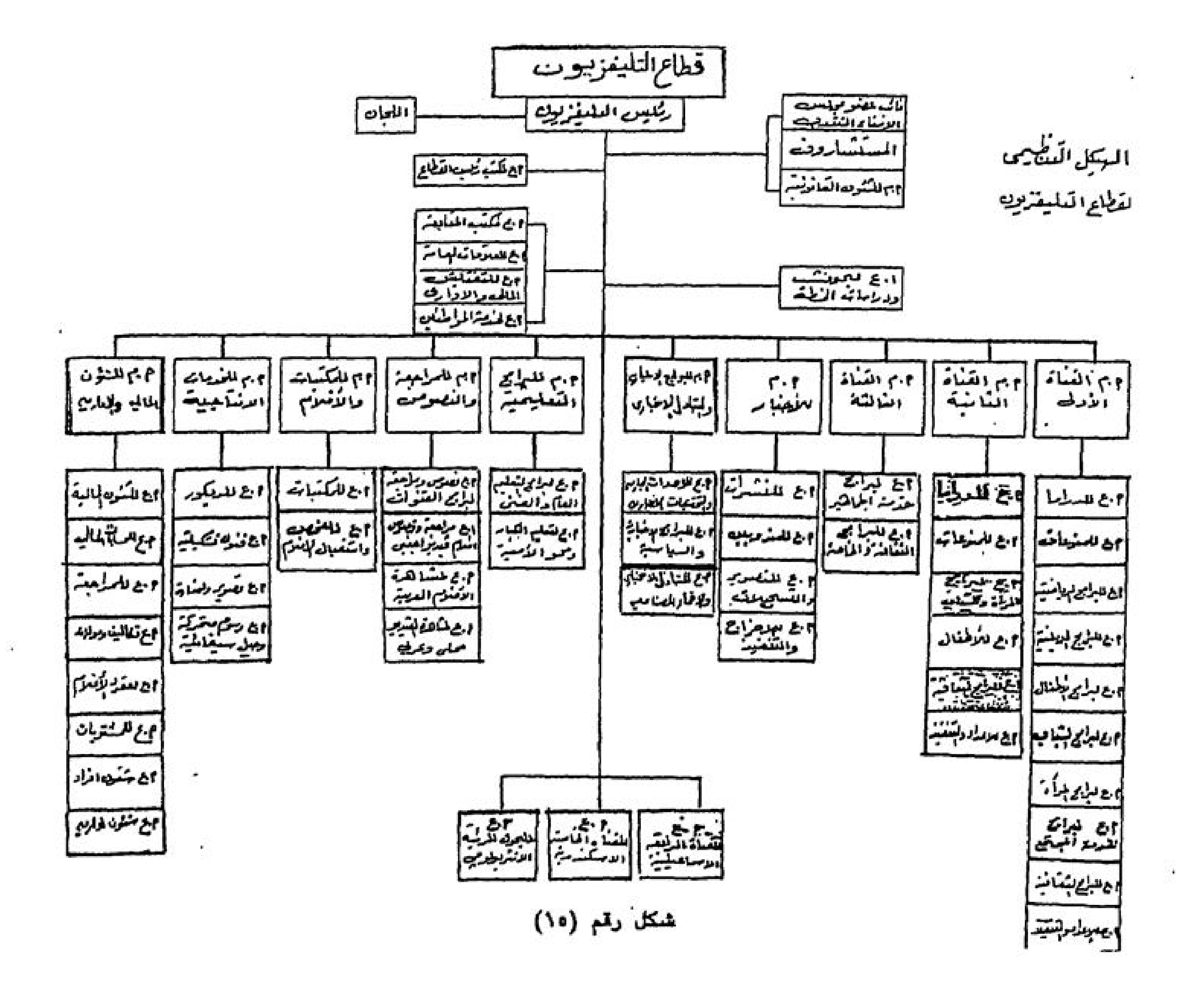
(أ) الخدمات المركزية : وهى القنوات الأساسية التى تتحمل رسالة الإعلام التليفزيونى القومية ، وتتولى أعباء وتبعات العمل الإعلامى الرئيسية ، والمتمثلة فى الخدمة الاخبارية ، والثقافية ، والتعليمية ، والترويحية إلى كافة أفراد المجتمع بكل فئاته وطوائفه ، أينما وجدوا علي أرض الوطن . وتتميز هذه القنوات بسعة الانتشار ، وقوة الارسال التى تغطى جميع مناطق الجمهورية ، وتتعداها الى بعض المناطق القريبة من الدول المجاورة . وتتمثل هذه الخدمات فى :-

(١) القناة الأولى . وكانت هى القناة الوحيدة عند بداية البث فى عام ١٩٦٠ وهى القناة الرئيسية العامة الموجهة الى كافة قطاعات المجتمع بجميع طوائفه وفئاته ، والمنوط بها تحقيق الأهداف القومية العليا للاعلام المرئى .

(٢) القناة الثانية : وقد بدأت من يوليو ١٩٦١ وهى تعتبر خدمة ثقافية متميزة ، حيث تغلب الصبغة الثقافية على طبيعة البرامج والمواد التى تقدمها . كما تحرص على التنويع بين المجالات الثقافية من آداب ، وفنون ، وعلوم و تنويع مصادرها من محلية وعربية وعرض الانتاج الدرامى الأجنبى .

---

(١) محمد فريد محمود عزت / وسائل الاعلام السعودية والعالمية جدة - دار الشروق - ١٩٩٠) ص ٤١١



قطاع التليفزيون
رئيس التليفزيون
اللجان
المستشارون
إ.م القناة الأولى
إ.م القناة الثانية
إ.م القناة الثالثة
إ.م الأخبار
الهيكل التنظيمى
قطاع التليفزيون

شكل رقم (١٥)

(٣) **القناة الفضائية المصرية** : تم افتتاحها فى ١٢ ديسمبر ١٩٩٠ وتتسم بالطابع الدولى ، وتنقل برامجها عبر القناة غزيرة الاشعاع فى القمر الصناعى العربى (عربسات) الى كل الدول العربية ، والافريقية ، وأجزاء عديدة من آسيا ، وأوربا ، والأمريكتين ، وذلك عن طريق : محطات ارسال أرضية صغيرة تستقبلها الدول ثم تعيد بث البرامج على قنواتها الوطنية .وكذلك استقبال مباشر عن طريق أطباق فى حدود ٤ر٢ م وهذه تتيح للأفراد فى أي من مناطق التغطية ، استقبال البث المباشر ..وأيضا عن طريق شركات الكابلات التى تستقبل البرامج وتوزيعها على المشتركين بمقابل مادى من خلال الكابلات الأرضية أو أجهزة التشفير . وتبث هذه القناة برامج القناة الأولى وبعض البرامج المميزة بالقناة الثانية والقنوات المحلية الثلاثة بالقاهرة الكبرى ، والقناة ، والاسكندرية . وتهدف القناة الفضائية المصرية الي تحقيق ما يلى :-

(١) ربط المواطنين العرب بالاعلام والثقافه المصرية التي تتبع من واقعهم ، والاسهام فى توحيد فكرهم حول القضايا المصيرية المشتركة .

(٢) ربط السفارات والمراكز الثقافية والاعلامية المصرية فى مناطق التغطية بالاعلام المصرى . للتعرف على ما يتم تحقيقه من انجازات ، والمعايشة اليومية الكاملة للواقع المصرى، من خلال البرامج المذاعة .

(٣) ربط الجاليات المصرية فى المنطقة المستهدفة بالاعلام المصرى ، ووطنهم الأم ، واطلاعهم على مختلف أوجه التقدم ، وتزويدهم بأخبار بلدهم

(٤) التعريف بالنشاط السياحى ، والتجارى ، والاقتصادى المصرى .

(٥) استغلال الفضاء فى نشر الرسالة الاعلامية المصرية على أوسع نطاق لاثبات التواجد المصرى فى ظل التنافس الاعلامى الذى أتاحه استغلال الأقمار الصناعية فى البث المباشر ، والدخول فى عصر الفضاء الذى تتسابق فيه جميع الدول الكبرى للسياده وفرض سيطرتها الاعلامية وخاصة على المنطقة العربية .

(٦) الاستفادة من انتشار اشعاع هذه القناة القمرية داخل جمهورية مصر العربية لتغطية المساحات المحرومة من الخدمة التليفزيونية . ومنها التجمعات السكانية فى الصحارى الشرقية والغربية ، وتجمعات العاملين فى مناطق البترول والتعدين ، والمدن الجديدة ، والتوسعات العمرانية والأرض الزراعية المستصلحة الجديدة ، وتجمعات القوات المسلحة المصرية .

(ب) **الخدمات المحلية الاقليمية** : ان التليفزيون المحلى ضرورة تنموية تفرضها ظروف

المجتمع والعصر الحاضر ، ويتمثل ذلك فى الدور الذى يمكن أن يؤدية التليفزيون المحلى فى تنمية هذه المجتمعات ، بما يوفره من خدمة اعلامية متخصصة ، تتميز بإقترابها من المواطنين ، واحساسهم بالمشاركة فى برامجها ، ومن ثم يستطيع التليفزيون المحل القيام بدور فعال فى تطوير سلوكيات المواطنين ، وتحسين مستوى معيشتهم . الخ وتتمثل القنوات المحلية فى :

(١) **القناة الثالثة** : وهى أول خدمة مرئية محلية افتتحت فى ٦ أكتوبر ١٩٨٥ ويغطى إرسالها منطقة القاهرة الكبرى ، وتخدم محافظات القاهرة ، والجيزة ، والقليوبية . وتولى اهتماماً خاصاً ببرامج الخدمات الجماهيرية فى المجالات المختلفة (سكان - صحة - مرافق عامة - تعليم - استثمار - تصنيع .. الخ) بالاضافة الى برامج الخدمات الخاصة بالفئات (عمال - فلاحين - شباب - المرأة - الطفل .. الخ) .

(٢) **القناة الرابعة** : بدأت بث برامجها لمنطقة القناة (السويس - الاسماعيلية - بورسعيد) فى ٢٥ أكتوبر ١٩٨٨ وتهتم بعرض المشكلات المحلية ، ومحاولة حلها مع المسئولين والمختصين تحقيقاً للصالح العام .

(٣) **القناة الخامسة** : بدأ البث التجريبى لهذة القناة التى تخدم منطقتى الاسكندرية والبحيرة ، فى اكتوبر ١٩٩٠ واستمر لما يزيد عن شهرين ، وفى ١٢ ديسمبر ١٩٩٠ أعطى الرئيس مبارك إشارة بدء انطلاق الارسال الرسمى لهذه القناة الخامسة لتهض بدورها فى تنمية ودعم وتطرير المجتمعات التى أنشئت فيها .

الخدمة الاخبارية

وتشمل الخدمة الاخبارية بالتليفزيون مجالين أساسيين :-

(أ) نشرات الاخبار : والتى تهتم بالتغطية الفورية والمباشرة للأحداث المحلية والعالمية ومتابعتها عن طريق المندوبين داخل الوطن ، أو المراسلين المنتشرين فى أنماء العالم ، أو عن طريق رسائل الأقمار الصناعية . وتتولى الادارة المركزية للأخبار اعداد النشرات الاخبارية للقنوات الخمسة السابق الحديث عنها وذلك على النحو التالى :-

تقدم القناة الاولى ثلاث نشرات يومياً باللغة العربية بالاضافة الى موجز لأهم الأخبار فى أواخر السهرة .. وتقدم **القناة الثانية** :نشرتين يوميا احداهما بالانجليزية ، والاخرى بالفرنسية بالاضافة الى موجز باللغة العربية . وتقدم **القناة الثالثة** نشرتين محليتين باللغة العربية . وتقدم **القناة الرابعة** نشرتين محليتين باللغة العربية لسكان مدن القناة ونشرة باللغة الانجليزية للعابرين فى قناة السويس . وتقدم القناة **الخامسة نشرة** باللغة الأنجليزية وأخرى باللغة الفرنسية .

(ب) البرامج الاخبارية : وتختص بشرح وتفسير الأحداث والتعليق عليها . وتتولى

الادارة المركزية للبرامج الاخبارية والتبادل الاخبارى اعداد وتقديم البرامج الاخبارية على قناتى التليفزيون الأولى والثانية .

البرامج التعليمية :

يقوم التليفزيون بدور هام فى نشر العلوم والتقنيات الحديثة عن طريق تبسيطها ، والمشاركة فى دعم التعليم المدرسى بجميع مراحله ، وكذلك فى مجال تعليم الكبار ، والتعليم المستمر ، لتحسين مستوى المواطنين ، وصقل معارفهم ، وتنمية مدركاتهم ومهاراتهم .. وتتولى الادارة المركزية للبرامج التعليمية اعداد وتقديم البرامج التعليمية على قنوات التليفزيون الخمسة . وتساهم القناة الثانية بالجانب الأكبر منها بنسبة ٥٨٫٢٪ والقناة الأولى بنسبة ٣٤٫٩٪ والقناة الثالثة بنسبة ٣٫٢٪ والقناة الخامسة بنسبة ٢٪ والقناة الرابعة بنسبة ١٫٧ ٪ . وتنقسم البرامج التعليمية بالتليفزيون الى :-

(أ) برامج التعليم المنهجى : ومنها الدروس المخصصة لطلبة الثانوية العامة بشعبها الثلاث (علوم - رياضيات - أدبى) والثانوية الفنية (التجارية - الصناعية - الزراعية) ونهاية المرحلة الأولى والثانية من التعليم الأساسى ، بالاضافة الى برامج خاصة بمدارس اللغات فى هذه الشهادات ، وكذلك اذاعة أفلام عن الروايات الأجنبية المقررة .

(ب) برامج التعليم عن بعد (تعليم الكبار) ويقصد بها البرامج الموجهة الى فئات معينة من الكبار ، بما يساعد على الارتقاء بمستواهم المهنى والتعليمى والثقافى .. واكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من التكيف مع المجتمع الذى يعيشون فيه . وتقدم هذه البرامج الى المشاهدين بمختلف أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية . ومن هذه البرامج (علم نفسك - تبسيط العلوم - طب الأعشاب)

(جـ) برامج التعليم المستمر : ويهدف الى اضافة المزيد من المعلومات والمعارف الجديدة ، لتنمية حصيلة المشاهدين من العلوم المختلفة ، باكسابهم خبرات ، ومهارات ، وتعويدهم على سلوكيات ايجابية لصالح المواطن والمجتمع .. وقد أخذت هذه البرامج على عاتقها اتاحة فرص التأهيل المناسبة لاحتياجات المجتمع لمن فاتتهم الفرصة بسبب الانخراط فى العمل .. وتطبيق نظام التعليم المستمر للخريجين العاملين دون الحاجة الى الانقطاع عن العمل .. والمساهمة فى الارتقاء بثقافة المواطن فى المجتمع بشكل عام . ومن هذه البرامج (الطب فى خدمة المجتمع - برنامج تأهيل معلمى المرحلة الابتدائية للمستوى الجامعى)

رابعا : قطاع الانتاج :

يوضح الشكل رقم (١٦) الهيكل التنظيمى لقطاع الانتاج فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، والذى يخدم القطاعين الاذاعى المسموع ، والتليفزيونى فى اطار الاتحاد .

وجدير بالذكر أن العمل الاعلامى الاذاعى المسموع والمرئى بصوره المختلفة ، وأشكاله

المتنوعة ، يتوجه الى الجماهير العريضة بشتى قطاعاتها ، وبمختلف مستوياتها التعليمية ، والثقافية ، والاجتماعية .

ويعد الترويح عن الجماهير ، وتخفيف أعباء الحياة اليومية عليهم ، من الوظائف الأساسية للاعلام الاذاعى المسموع والمرئى ، ويتولى قطاع الانتاج منذ انشائه فى عام ١٩٨٩ مهمة انتاج الأعمال الفنية والمواد الدرامية للتليفزيون من مسلسلات ، وأفلام روائية ، وأفلام تسجيلية ، وسهرات درامية وبرامج وكذلك انتاج الأعمال الإذاعية المسموعة المتميزة فى سهرات ومسلسلات . مراعيا فى كل ذلك استثمار الاقبال الجماهيرى على هذه المواد لتوظيفها فى عرض المشكلات التى يعانى منها المجتمع ، واستغلالها كوسيلة جيدة لغرس القيم وبث أنماط السلوك العصرى من خلالها .

ويعتمد العمل بقطاع الانتاج على الاختصاصات والمعايير التالية :

(١) إلتزام القطاع بالعمل فى ضوء التوجيه الاعلامى ، والخطة الاعلامية العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون .

(٢) التنسيق مع قطاع الشئون المالية والاقتصادية ، فيما يتعلق بالأعمال المنتجة ، وإمكانيات تسويقها ، وحجم التسويق الخارجى والعائد منه ، لتحقيق افضل النتائج بين الانتاج والتسويق .

(٣) التنسيق بين قطاعى التليفزيون والاذاعة لتحقيق متطلبات الاذاعة المرئية والمسموعة ، لتغطية اكبر مساحة ممكنة ، بما يقلل الاعتماد على المواد المنتجة خارج الاتحاد أو المواد الاعلامية المستوردة .

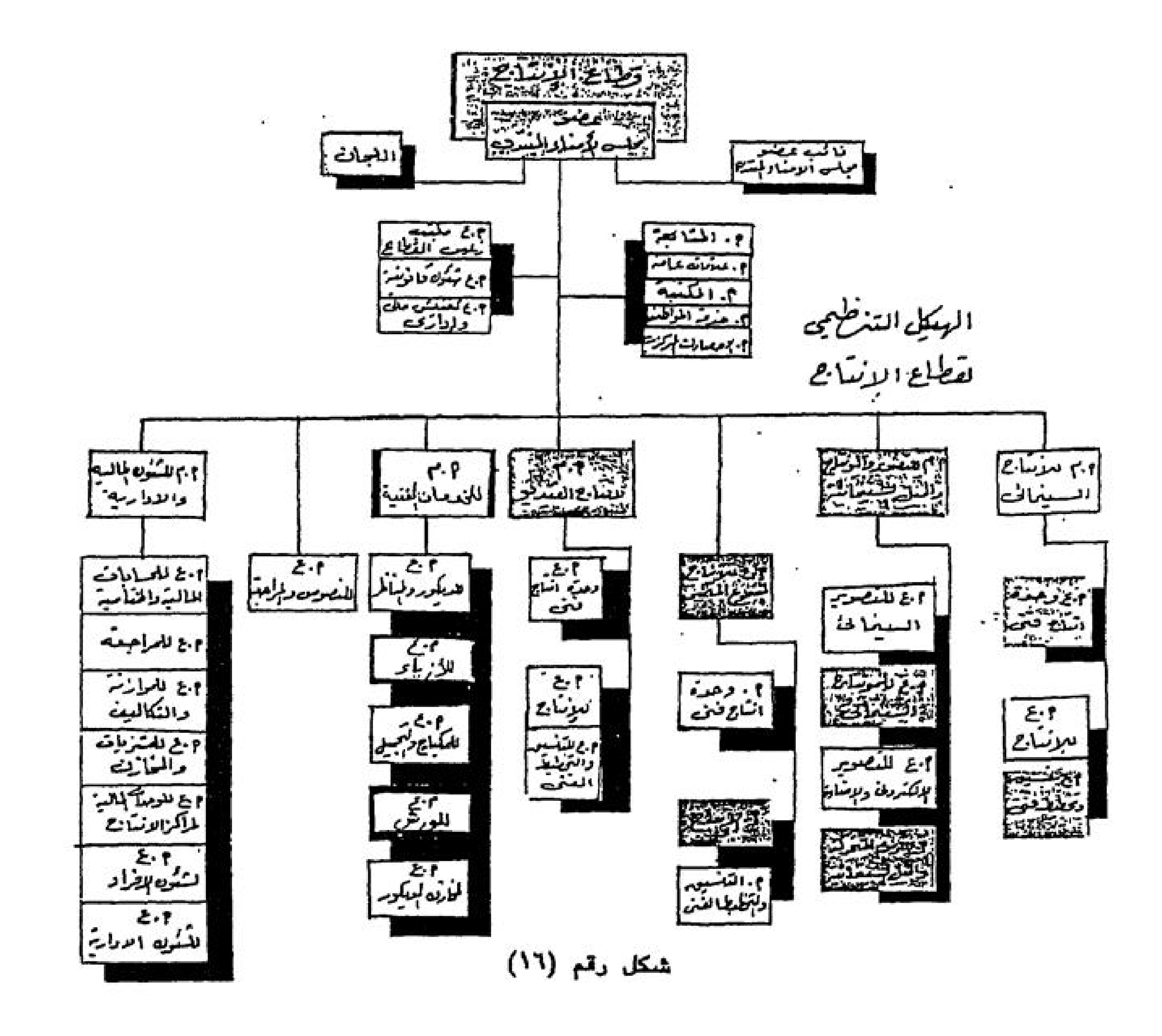
(٤) مراعاة كافة البيانات والمؤشرات والتحليلات عن آراء المستمعين والمشاهدين ووضعها فى الاعتبار .

(٥) تحقيق اكبر قدر من المرونة فى التعامل مع العناصر الفنية المختلفة من كتاب وفنانين ومخرجين وغيرهم .

(٦) وضع الأنظمة الانتاجية ، والمالية ، والادارية التى تساعد على تحقيق الانتاج رفيع المستوى .

(٧) متابعة التطورات العلمية فى مجال الانتاج محلياً وعالمياً ، والاستفادة من الأساليب الحديثة لتطوير نظام العمل بما يحقق أعلى درجة من الجودة الفنية .

(٨) العمل على متابعة كافة الأعمال الانتاجية للسياسة الاعلامية ، والأسس المتفق عليها ، وميثاق الشرف الاعلامى .



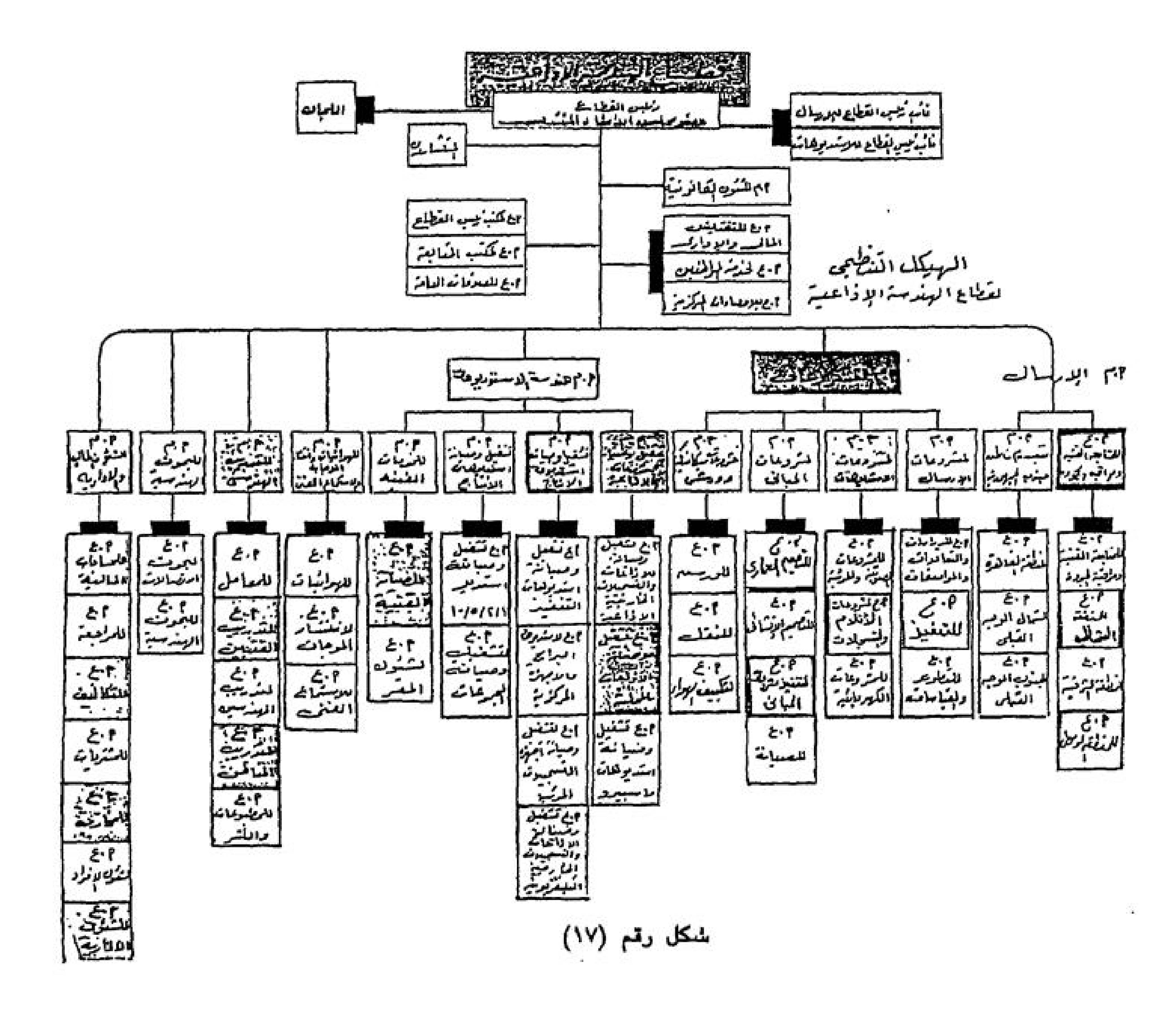
الهيكل التنظيمي
لقطاع الإنتاج
اللجان
م. المتابعة
م. علاقات عامة
م. المكتبة
م.ع مكتب رئيس القطاع
م.ع للتفتيش المالي والإداري
م.م للشئون المالية والإدارية
م.ع للمراجعة
م.ع للموازنة والتكاليف
م.ع للمشتريات والمخازن
م.ع لشئون الأفراد
م.ع للشئون الإدارية
م.ع للنصوص والمراجعة
م.م للخدمات الفنية
م.ع للديكور والمناظر
م.ع للأزياء
م.ع للمكياج والتجميل
م.ع للورش
م.ع لمخازن الديكور
م.ع وحدة إنتاج فني
م.ع للإنتاج
م.ع للتنسيق والتخطيط الفني
م. وحدة إنتاج فني
م. التنسيق والتخطيط الفني
م.ع للتصوير السينمائي
م.ع للتصوير الالكتروني والإضاءة
م.م للإنتاج السينمائي
م.ع وحدة إنتاج فني
م.ع للإنتاج

شكل رقم (١٦)

خامسا : قطاع الهندسة الاذاعية :

يتولى هذا القطاع تقديم كافة الأعمال الفنية والهندسية لقطاعى الاذاعة والتليفزيون ، ويحرص في هذا الاطار على الارتفاع بمستوى الخدمة الهندسية رأسياً ، للارتفاع بجودة الانتاج ، بجانب استمرارية زيادة الخدمة الهندسية الأفقية عن طريق نشر الخدمة الاعلامية المرئية وتوصيلها الى المناطق المطلوبة مع تقديم الجديد فى نشر الخدمة الاعلامية الاقليمية . كما يسعى هذا القطاع للاستفادة من الامكانيات المتاحة فى الاجهزة أو القوى البشرية ليصل الى ركب التكنولوجيا الحديثة بأفضل السبل وأقل التكاليف ، والعمل على رفع كفاءة وحسن الاداء ، وذلك بتكثيف برامج الصيانة والبحث والتدريب للحفاظ على القدارت الهندسية والفنية ، المقررة للعمل الاعلامى المرئى والمسموع . وكذلك استخدام كافة معطيات التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ المتطلبات الهندسية المتطورة اللازمة للخطة الاعلامية واستخدام القناة الفضائية المصرية الدولية ، واستقبالها فى المناطق المستهدفة ، وتكوين مجموعات عمل متحركة لتنفيذ المطلوب فى أماكن الاستقبال ، وعمل التركيبات اللازمة .

ويوضح الشكل رقم (١٧) الهيكل التنظيمى لقطاع الهندسة الاذاعية ، ويضم الادارات المركزية للارسال .. والادارات المركزية للمشروعات . . والادارات المركزية لهندسة الاستوديوهات وتضم ادارة مركزية لتشغيل وصيانة مشروعات الاذاعة ، وادارة مركزية لتشغيل وصيانة استوديوهات التليفزيون ، وادارة مركزية لتشغيل وصيانة استوديوهات الانتاج ، وادارة مركزية للخدمات الفنية .. وكذلك ادارات مركزية للهوائيات وانتشار الموجات .. والتدريب الهندسى . والبحوث الهندسية والشئون المالية والادارية ..



الهيكل التنظيمي
لقطاع الهندسة الإذاعية
رئيس القطاع
م.ع الشئون القانونية

شكل رقم (١٧)

سادسا : قطاع الشئون المالية والاقتصادية :

يوضح الشكل رقم (١٨) الهيكل التنظيمي لقطاع الشئون المالية والاقتصادية ، الذى يتولى خدمة جميع قطاعات الاتحاد ، ويضم ادارة مركزية للتسويق ويتفرع الى ادارة عامة للتسويق الاجنبى ، وادارة عامة للتسويق الخارجى للدول العربية وادارة عامة للتسويق الداخلى .. وكذلك ادارة مركزية للاعلانات ، وادارة مركزية للشئون المالية المركزية .. وادارة مركزية للتفتيش المالى والمراجعة .

وتستهدف استراتيجية هذا القطاع – فى اطار الخطة الاعلامية للاتحاد – تنمية موارد الاتحاد المتعددة فى محاولة لتحقيق التوازن والاستقلال المالى للاتحاد من خلال السياسات والخطط التى ينتهجها القطاع فى مجالات تسويق البرامج والاعلانات ، والعمل على حل المشكلات المالية ، والتخطيط المالى الشامل لقطاعات الاتحاد ، والمشاركة الفعالة فى اعادة تقييم رأس مال الاتحاد .

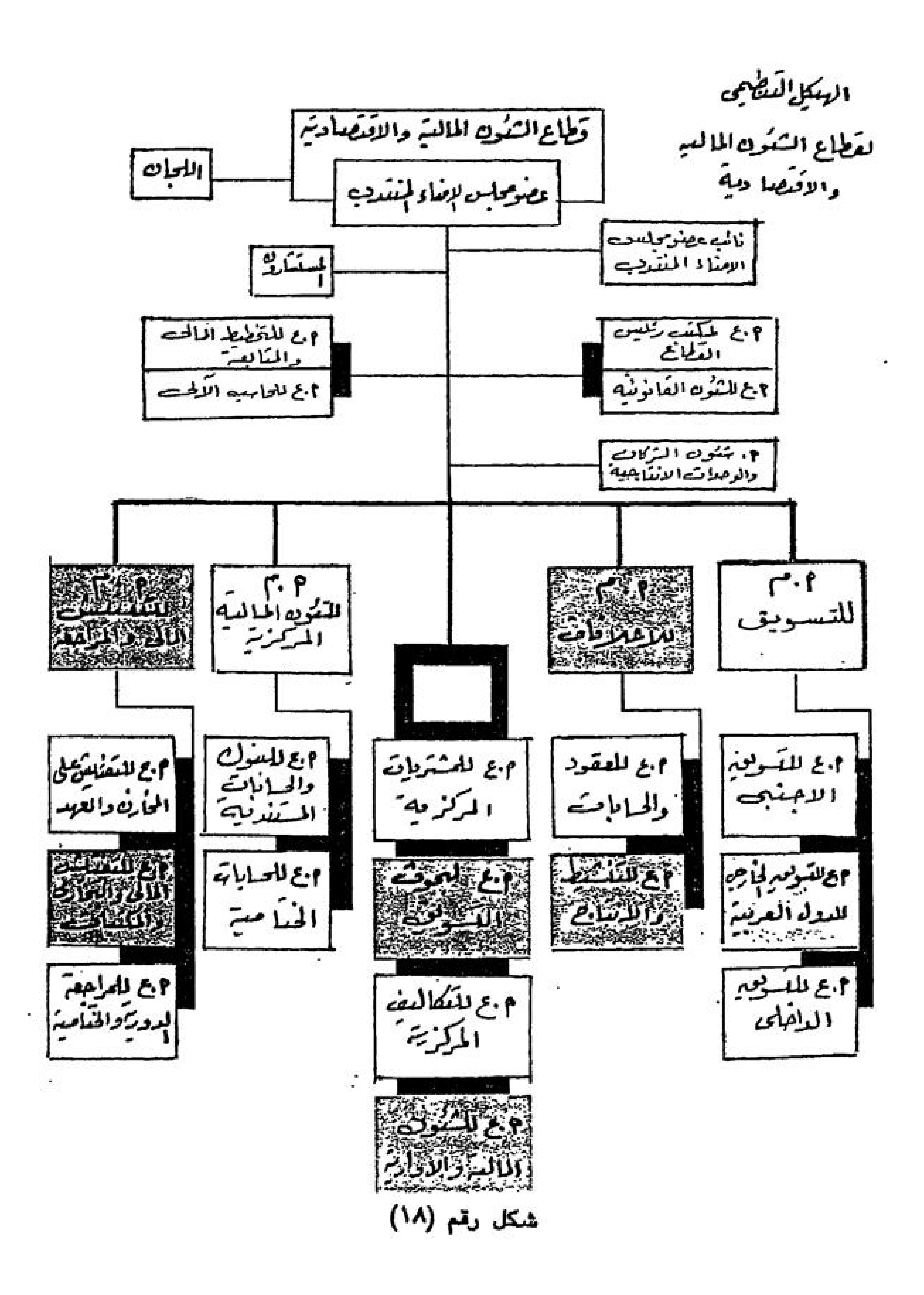
ويتمثل النشاط الاقتصادى لهذا القطاع فيما تحققه أنشطة الاتحاد المختلفة من ايرادات وذلك على النحو التالى :-

(١) ايرادات الاعلانات التجارية المحلية والأجنبية بالاذاعة والتليفزيون (١) ، وهى تمثل أهم مصادر الايرادات الجارية للاتحاد .

(٢) ايرادات النشاط التسويقى . ويمثل هذا النشاط أهمية بالغة فى نشر التراث الحضارى والفكر الاعلامى المصرى فى مختلف بلدان العالم . بالاضافة الى أن موارد تسويق البرامج التليفزيونية والاذاعية ، أصبحت تمثل جانبا هاماً من موارد الاتحاد بالعملات الأجنبية ، مما يعاون فى مواجهة التزاماته المتعددة ، وتغطية جزء من النفقات التى تتطلبها الأنشطة المختلفة ويتضمن النشاط التسويقى . تسويق برامج مملوكة للاتحاد فى القطاعين المرئى والمسموع من انتاج الاتحاد ، والانتاج المشترك ، والانتاج الخاص ، والتسويق الأجنبى ، والفيديو كاسيت .. وكذلك الخدمات التسويقية ، وتتمثل فى الخدمات التى يؤديها الاتحاد للغير من خدمات هندسية ، وشحن ، وايجار استوديوهات اذاعية .. وأيضا عمولة تسويق برامج الغير التى يتقاضاها القطاع الاقتصادى نظير تسويق مواد ، وبرامج لحساب الغير للمحطات المتعامل معها .. بالاضافة الى ايرادات تسويقية أخرى تتمثل فى قيمة الأشرطة الاذاعية والتليفزيونية المسجل عليها البرامج المبيعة للمحطات .

---

(١) راجع قوائم بأسعار الاعلانات المحلية والأجنبية بكل من التليفزيون والاذاعة اعتباراً من ١٩٩١/٥/١ فى الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون مصدر سابق ص ٢٠١ و ٢٠٢

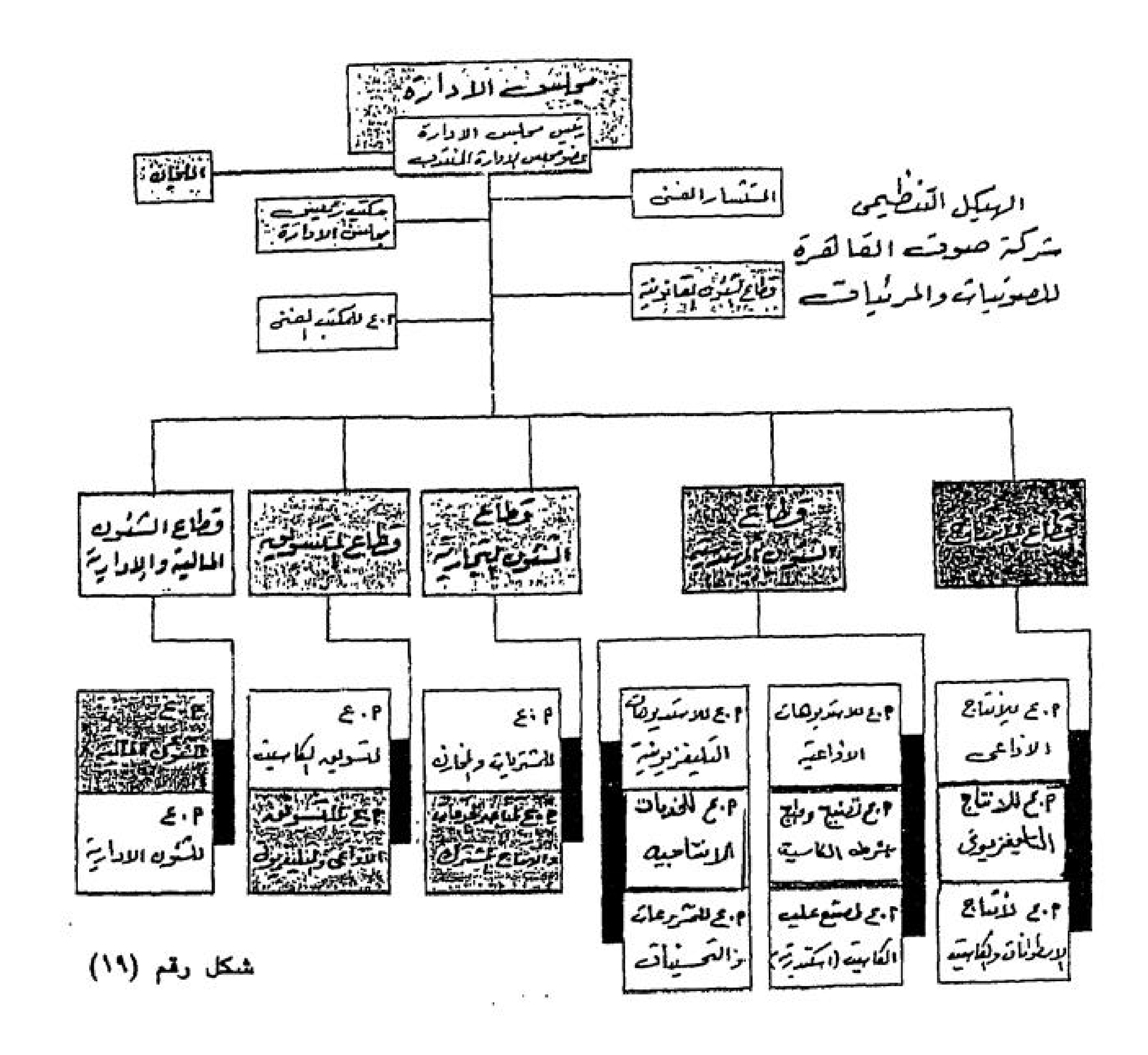

الهيكل التنظيمي
لقطاع الشئون المالية
والاقتصادية
قطاع الشئون المالية والاقتصادية
اللجان
عضو مجلس الإدارة المنتدب
نائب عضو مجلس الإدارة المنتدب
المستشارون
م.ع للتخطيط المالي والمتابعة
م.ع للحاسب الآلي
م.ع لمكتب رئيس القطاع
م.ع للشئون القانونية
م. شئون الشركات والوحدات الإنتاجية
م.م للشئون المالية المركزية
م.م للتسويق
م.ع للتفتيش على المخازن والعهد
م.ع للمراجعة الدورية والختامية
م.ع للسلف والحسابات المستندية
م.ع للحسابات الختامية
م.ع للمشتريات المركزية
م.ع للتكاليف المركزية
م.ع للعقود والحسابات
م.ع للتسويق الأجنبي
م.ع للتسويق الخارجي للدول العربية
م.ع للتسويق الداخلي

شكل رقم (١٨)

سابعا : شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات :

وقد أنشئت شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات في يناير ١٩٦٤ لتحقيق الأهداف المحددة لها ، وتطوير انتاجها برفع معدلات الأداء لوسائل الانتاج من استوديوهات ومصانع في مجال الانتاج الصوتي والمرئي ، وطبع المصنفات الفنية ، ونشر التراث ، والأعمال الفنية والأدبية . وتم انشاء مصنع لعلب شرائط الكاسيت الصوتي في الاسكندرية يعمل بالكمبيوتر ، ومبنى جديد في العباسية بالقاهرة يشتمل على أحدث الاستوديوهات المرئية والصوتية .

ويوضح الشكل رقم (١٩) الهيكل التنظيمي لشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات ، ويشتمل قطاع الانتاج فيه على ادارة عامة للانتاج الاذاعي ، وادارة عامة للانتاج التليفزيون ، وادارة عامة لانتاج الأسطوانات والكاسيت .. وقطاع الشئون الهندسية يضم ادارات عامة للاستوديوهات الاذاعية والتليفزيونية ، وتصنيع طبع أشرطة الكاسيت وعليها ، والخدمات الانتاجية والمشروعات والتحسينات .. وقطاع الشئون التجارية يضم ادارة عامة للمشتريات والمخازن وأخرى لتأجير الخدمات والانتاج المشترك . وقطاع التسويق يضم ادارة عامة لتسويق الكاسيت وأخرى للتسويق الاذاعي والتليفزيون ، وقطاع الشئون المالية والادارية .. الخ ..



الهيكل التنظيمي
شركة صوت القاهرة
للصوتيات والمرئيات
مجلس الإدارة
رئيس مجلس الإدارة
عضو مجلس الإدارة المنتدب
المستشار الفني
قطاع الشئون القانونية
مكتب رئيس مجلس الإدارة
م.ع للمكتب الفني
قطاع الشئون المالية والإدارية
قطاع التسويق
قطاع الشئون التجارية
م.ع للإنتاج الإذاعي
م.ع للإنتاج التليفزيوني
م.ع للإنتاج الاسطوانات والكاسيت
م.ع للاستديوهات الإذاعية
م.ع تصنيع وطبع شرائط الكاسيت
م.ع للاستديوهات التليفزيونية
م.ع للخدمات الإنتاجية
م.ع للمشتريات والمخازن
م.ع لتسويق الكاسيت
م.ع للشئون الإدارية

شكل رقم (١٩)

ثامنا : مجلة الاذاعة والتليفزيون :

يرجع تاريخ صدور مجلة الاذاعة والتليفزيون الى مارس عام ١٩٣٥ وكانت تعرف فى ذلك الوقت باسم **(الراديو المصرى)** وتحرر باللغتين العربية ، والانجليزية الى منتصف عام ١٩٤١ حيث تم فصل القسم العربى عن القسم الانجليزية وأصدر كل منهما مجلة مستقلة .. واستمر الحال كذلك الى سنة ١٩٤٦ حيث تم تغيير اسم المجلة العربية وأصبحت تصدر باسم **(الاذاعة المصرية)** بينما بدأت المجلة الانجليزية فى التعثر الى أن توقفت عن الصدور فى عام ١٩٥٣ وشهد عام ١٩٥٤ تطوير مجلة الاذاعة وزاد حجمها الى ٦٤ صفحة ملونة بدلا من ٢٤ صفحة بلون واحد وشمل التطوير ايضا موضوعات المجلة واهتماماتها واخراجها .

ولما بدأ ارسال التليفزيون المصرى فى ٢١ يوليو ١٩٦٠ تغير اسم المجلة الى **(مجلة الاذاعة والتليفزيون)** واتسعت دائرة اهتماماتها لتشمل كل ما يتصل من قريب أو بعيد بالتليفزيون ، وخدمة المستمعين والمشاهدين واعلامهم بالخريطة البرامجية الاسبوعية . وأصبحت نشاطات المجلة ترتكز على الاهداف الآتية :

(١) تناول المواد الاذاعية المسموعة والمرئية بالنقد والتحليل .

(٢) إلقاء الضوء على المشكلات الاجتماعية والظواهر المختلفة ، بما يتفق والسياسة العامة للدولة .

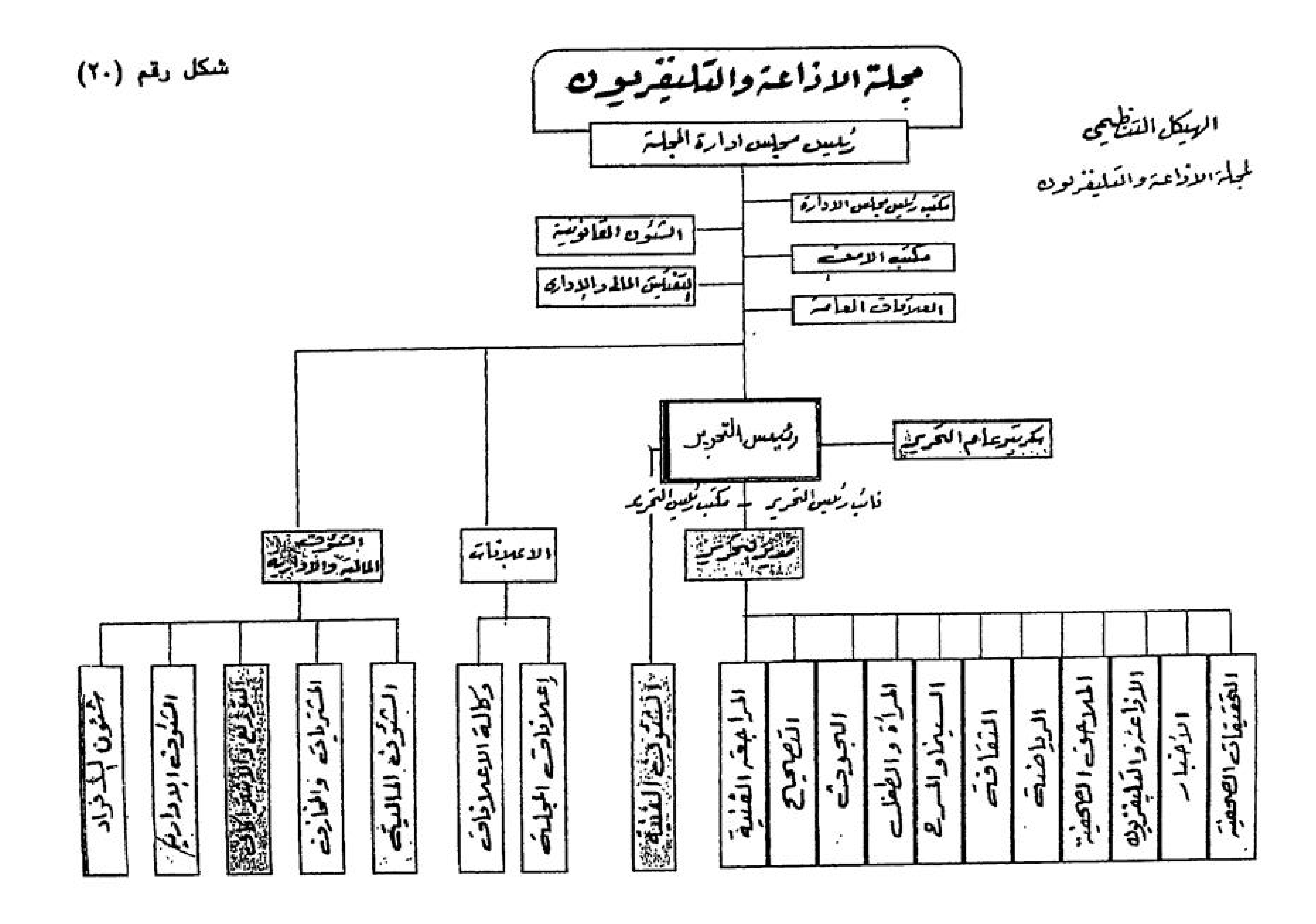
(٣) نشر الخريطة الكاملة لبرامج الاذاعة والتليفزيون أسبوعيا .

(٤) تحقيق المستهدف من خطة الاعلانات الموضوعة للمجلة .

(٥) تدعيم وكالة الاعلان المنشأة للمجلة والعمل على زيادة انتاجها .

ويوضح الشكل رقم (٢٠) الهيكل التنظيمى لمجلة الاذاعة والتليفزيون التابعة لادارة الاذاعة والتليفزيون ، ويضم ثلاثة قطاعات .. قطاع التحرير ويرأسه رئيس التحرير .. وقطاع الاعلانات ، وقطاع الشئون المالية والادارية وتتبع رئيس مجلس ادارة المجلة ..

شكل رقم (٢٠)



الهيكل التنظيمي
لمجلة الإذاعة والتليفزيون
مجلة الإذاعة والتليفزيون
رئيس مجلس ادارة المجلة
مكتب رئيس مجلس الادارة
مكتب الامن
العلاقات العامة
الشئون القانونية
التفتيش المالي والإداري
رئيس التحرير
سكرتير عام التحرير
نائب رئيس التحرير - مكتب رئيس التحرير
مدير التحرير
الاعلانات
الشئون المالية والإدارية
المراجعة الفنية
التصحيح
البحوث
المرأة والطفل
السينما والمسرح
الثقافة
الرياضة
الملاحق الصحفية
الإذاعة والتليفزيون
الأخبار
التحقيقات الصحفية
الشئون الفنية
إعلانات المجلة
وكالة الاعلانات
الشئون المالية
المشتريات والمخازن
التوزيع والاشتراكات
الشئون الإدارية
شئون الأفراد

خاتمة

استعرضنا فيما سبق نماذج للتنظيم فى الصحافة ، ووكالات الأنباء ، ودور النشر ، ووكالات الاعلان ، والاذاعة ، والتليفزيون .. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن أهم عناصر التنظيم فى تلك المجالات ما يلى (١) :-

(١) أن توجد ادارة مركزية لشئون انتاج الرسالة الاعلامية : **التحرير** فى الصحافة ، ووكالات الأنباء ، ودور النشر .. **والبرامج** فى الاذاعة والتليفزيون .. **وانتاج الاعلانات** فى وكالات الاعلان ..

(٢) أن توجد ادارة للشئون الفنية والهندسية ، التى تنشر باقسامها المختلفة الرسالة الاعلامية ، كالمطابع ، والورش الفنية ، وأجهزة الارسال ، وما يستلزم ذلك من صيانة ..

(٣) أن توجد أجهزة للتخطيط والمتابعة والبحوث ، فى جميع تلك المؤسسات الاعلامية ، مما يضمن حسن عملها ، ويرفع كفاءتها .

(٤) أن توجد ادارة للشئون المالية والتجارية والادارية .

(٥) أن كل الأجهزة الادارية يجب أن تتكاتف ، لتكون فى خدمة الرسالة الاعلامية . ومن ثم فان كل الادارات يجب أن تكون فى خدمة وتسهيل مهمة ادارات : التحرير في الصحافة ، ووكالات الأنباء ، ودور النشره ، والبرامج فى الاذاعة والتليفزيون . وأنه اذا كانت هناك لا مركزية بين الأقسام ، فان حدود المركزية ، واللامركزية يجب أن يكون هدفه تسهيل انتاج الرسالة الاعلامية الى أقصى حد ممكن .

(٦) وأخيراً .. فان الأسلوب التنظيمى ليس هدفاً فى حد ذاته ، بمقدار ما هو أداة لضمان حسن سير العمل . والاختلاف بين تنظيم المؤسسات ذات النشاط المتشابه ، ليس بالضرورة أن يؤدى إلى اختلاف فى كفاءة العمل فالتنظيم هو عنصر واحد من عناصر العملية الادارية ، التى تؤدى الى نجاح المؤسسة أو فشلها . وقد نجد مؤسسة اعلامية ذات تنظيم ادارى ممتاز ، ولكنها فاشلة فى أداء عملها ، نتيجة نوعية موظفيها ، أو قادتها أو ندرة الحوافز فيها . والعكس صحيح . ولكن يمكن القول ان تنظيماً ادارياً جيداً ، مع توفير عناصر قيادية ، وجو من العمل مناسب ، وكفاءة من الكوادر جيدة ، فانها حتماً ستقود إلى عمل اعلامى ناجح .

---

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربي ، مصدر سابق ص ١٨٧ .

المبحث الثالث
التوجيه واتخاذ القرار فى المؤسسات الاعلامية [1]

التوجيه هو الوظيفة الادارية الخاصة بادارة المنظمة (أو أى جزء منها) أثناء قيامها عملياً بتفيذ الخطط . وهذه الناحية النشطة للادارة توجه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها فى مرحلة التخطيط السابقة . ويصدر المدير الأوامر ، والتعليمات الى المرؤوسين حتى تسير المنظمة فى الاتجاه السليم أو لتصحيح المسار الخاطئ ، ويتخذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوى ، أو مكافأة المجهود الممتاز . وهو يحفز مرؤوسيه لتشجيع العمل الجيد ، ويحتفظ بسجلات مناسبة حتى يستطيع اجراء تقييم مستقبل لعمله الحالى ، وعمل المنظمة على ضوء معلومات ، وبيانات مناسبة .

ويعتمد نوع التوجيه ومقداره بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم المسبقين . فكلما قل التخطيط والتنظيم ، كلما زادت الحاجة إلى التوجيه ، وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم اكثر كمالاً ، كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التى يضطر المدير الى اتخاذها عندما يوجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة .

والتوجيه الادارى يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف . لذلك فان القرار الادارى تتوقف كفاءته على طريقة صناعته ، وليس على سلطة إتخاذه . ومن ثم فان جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد ، وليس الاهتمام بالسلطة التى لها حق اتخاذ القرار .

واتخاذ القرار هو العملية التى بها يتم اختيار عمل محدد ، من بين مجموعة من البدائل المتاحة . ويقسم الاداريون مراحل اتخاذ القرار الى خمس مراحل هى : –

(١) **المرحلة الأولى :** وتنحصر فى بيان المشكلة ، وتحديد أبعادها .

(٢) **المرحلة الثانية :** وتشمل جمع البيانات ، والمعلومات ، والاحصاءات ، وفهم دلالتها ، ثم اعدادها بالعمل على تبويبها ، وتنسيقها ، وتنظيمها حتى يمكن المقارنة والاستفادة منها .

---

(١) اعتمدنا فى هذه الجزئية بصفه أساسيه على كتب : شوقى حسين عبد الله / أصول الادارة (القاهرة – دار النهضة العربية ١٩٨٧) ص ١٣٢ وكذلك المؤسسة الصحفية ، مصدر سابق ص ٧٥ . ٧٦ وكذلك ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى / مصدر سابق ص ٢٠٣ . ٢١٣ . ٢١٤ وكذلك بعض المصادر الثانوية الأخرى .

(٣) **المرحلة الثالثة** : هى وضع الحلول والبدائل ، وتحليل كل بديل لبيان مزاياه وعيوبه، والوقوف على الظروف القائمة والمحتمله لكل بديل .

(٤) **المرحلة الرابعة** : هى اختيار البديل الأمثل بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة .

(٥) **المرحلة الخامسة** : هى اتخاذ القرار ، ومتابعة تنفيذه . ولابد أن يصاحب اتخاذ القرار تهيئة المناخ المناسب له ، وتبليغه إلى كافة المرؤوسين ، وشرحه لهم ، وبيان الأسباب ، والأهداف التى إقتضت اتخاذ القرار . ومهما كان القرار رشيداً ، وصائباً ، فلا بد من متابعة تنفيذه وتقييمه .

ويعتبر اتخاذ القرار محور النشاط الادارى القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها. وان أبسط الأمور فى أى مؤسسة يحتاج الى قرار من نوع ما ، حتى ولو كان السماح لموظف بمغادرة عمله لمدة ساعة . ولعل مفهوم القرار قد يختلط لدى البعض ، بأنه قرار يصدر بمرسوم . ولكن الحقيقة أن القرار هو ذلك النشاط الذى يتم باختيار بديل من بين بديلين أو أكثر

والقرارات يمكن أن تكون بسيطة ، ويمكن أن تكون معقدة . وفى المؤسسات الاعلامية نجد أن من القرارات البسيطة تلك التى تتعلق مثلا بتكليف محرر ما بتغطية اخبارية ، أو اختيار الأخبار اليومية للنشر أو ترقية الموظفين ومنحهم أجازات ، أو نقل موظف من فرع الى آخر .. وهكذا ..

وأما القرارات المعقدة فهى قرارات تحتاج الى دراسات ، وأبحاث قبل اتخاذها ، مثل مشروعات توسيع امكانية البث التليفزيونى ، أو افتتاح قنوات جديدة ، أو تغيير طريقة اخراج الصحيفة . أو ما شابه ذلك .. ومثل هذا النوع من القرارات يحتاج الى عدد من الناس ذوى المعرفة والاختصاص ، الذين يعدون البدائل ، والتى من ضمنها يتم اتخاذ القرار المناسب .

وعلى أى حال فان المؤسسات الاعلامية تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث صناعة القرار . فطبيعة العمل الاعلامى تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات يومياً ، وبسرعة منقطعة النظير ، وخاصة تلك التى تتعلق بالمواد التحريرية ، والبرامج ، والأخبار ... الخ .

وطبيعة القرارات التنفيذية فى المؤسسات الاعلامية ، ترتكز الى ادراك أن هناك نوعين من القرارات : —

(أ) **القرارات الفورية** : وهى قرارات تستلزم من المسئول إبداء رأيه فوراً ، فيما يتعلق بالمسائل المطروحة لديه ، سواء كانت تحريرية مثل اختيار عنوان جيد ، أو اختيار خبر للنشر دون آخر ، أو اختيار صور بعينها وابرازها ، أو سواء كانت عملية مثل اتخاذ قرار بشأن عطل طارئ

فى آلة طباعة ، مما يستدعى مثلا الطباعة فى مطبعة تجارية ، أو مثل وجود عجز فى ورق الطباعة مما يتطلب سرعة توفير الورق اللازم .. ومثل هذه القرارات الفورية لا تحتمل اعداد دراسات أو اجتماعات لاتخاذ قرارات بشأنها . فالقرارات الفورية هى قرارات ضرورية ، بشأن وصول الرسالة الاعلامية بالشكل المناسب ، إلى جمهورها فى الوقت المناسب .

(ب) القرارات المدروسة : وهى قرارات تحتاج الى دراسة سواء من قبل لجان متخصصة ، أو الأقسام ذات العلاقة ، والتى ترفع بدورها الى المدير المسئول ليتخذ القرار المناسب من جملة خيارات بديلة مقترحة .

ومثل هذا النوع من القرارات المدروسة ، يحتاج صنعه إلى تقسيم المشكلة الى أجزاء متسلسلة من المشكلات الأصغر ، وتخصيص هذه المشكلات الى أناس مختلفين . فمثلا قرار بزيادة توزيع الجريدة يحتاج تقسيمه الى مشكلات تتعلق بالطباعة ، وقسم التوزيع ، ومشكلات توفير ورق الطباعة ، والاعلانات ... الخ . ومن ثم فان تلك الأقسام تقدم دراساتها فيما يتعلق بالمشكلات الجزئية التى تدخل فى اطار اختصاصاتها .

وبصفه عامة فإن المدير المسئول كصانع قرار يقوم بأربعة أدوار هامة هى :-

(١) الالتزام بتطوير المؤسسة ، والتكيف مع الظروف المتغيرة فى بيئة المؤسسة . ومثل هذه القرارات تحتاج الى قرارات مدروسة .

(٢) الالتزام بحل المشكلات ، والاضطرابات التى تحدث فى المؤسسة ، وهذه قد يحتاج بعضها الى قرارات فورية ، والبعض الآخر الى قرارات مدروسة .

(٣) القيام بدور المفاوض سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، وما يتبع ذلك من اتخاذ قرارات فورية .

(٤) القيام بدور تخصيص الموارد البشرية والمادية ، فهو الذى يقرر فى مؤسسته من؟ سيحصل على ماذا؟ فى وحدات مؤسسته ، فالمدير يتخذ قراراً فيما يتعلق بالتوظيف والترقيات ، وغير ذلك .

والخلاصة أن اتخاذ القرار هو عصب أى عمل تنظيمى ، وكلما أدرك المسئول أهمية هذه المهمة الملقاة على عاتقة ، كلما توجه اهتمامه نحو تجويد قراراته . فادراك أنواع القرارات ومستوياتها يساعدان على اتخاذ القرار الأصوب .

* * *

المبحث الرابع
الرقابة فى المؤسسات الاعلامية (١)

الرقابة هى إحدى مكونات العملية الادارية ، وهى وظيفة من وظائف الادارة ترتبط بأوجه النشاط الادارى المختلفة ، من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه واتخاذ القرارات وتنفيذها ... الخ وهى عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الادارية تسير فى اتجاه تحقيق الأهداف المخططة بصورة مرضية ، ومن إتمام تنفيذ المشروعات حسبما أعد لها من تخطيط . وتنظيم ، وتوجيه ، وقيام كل شخص بعمل الشئ المناسب ، فى الوقت المناسب ، والمكان المناسب ، وباستخدام الموارد المناسبة . والكشف عن الأخطاء والانحرافات ، ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها ، ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة .

وقد تكون الرقابة داخلية فى نطاق السلطة التنفيذية ، وبهذا المفهوم فهى عملية يقوم بها العاملون فى جميع مستوياتهم الادارية ، ولا تقتصر على الادارة العليا فقط . وقد تسلط الرقابة على الجهاز التنفيذى من خارجه بواسطة أجهزة معينة ، ومكونة لذات الغرض .

والرقابة تستهدف الأفراد المسئولين عن أداء العمل التنفيذى . فالأفراد هم الغاية من الرقابة، وذلك أنها تنظر فى أدائهم لرسالتهم ، فتكشف أخطاءهم ، وتصحح مسارهم ، وتوجههم الى الطريق السوى . وهى لذلك تحتاج إلى قدر من الحكمة ، والإلمام بالنواحى النفسية ، والانسانية للعاملين ، وتتوخى العدالة فى تقييم أداء العاملين . فلا يكون فيها إفراط يؤدى بالعاملين الى السلبية ، وقتل الحافز فى نفوسهم . كما لا يكون فيها تفريط يؤدى إلى التسيب الادارى ، ويحول بين المنظمة الادارية ، وبين تحقيق أهدافها وخططها .

وبالنسبة للمؤسسات الاعلامية ، فان أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن الرقابة ، هو رقابة المادة الاعلامية . وفى الحقيقة فان هذا المفهوم هو واحد من مفهومين أساسيين للرقابة هما :

الرقابة الادارية .. والرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية قبل أن تخرج للنشر وسيتم مناقشتهما فى المطلبين التالين : -

---

(١) اعتمدنا فى هذا الصدد على كتب : الادارة فى الاسلام ، مصدر سابق ص ١٢٠ و كذلك الصحافة الاذاعية مصدر سابق ص ١٧٢ - ١٧٥ وكذلك ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى - مصدر سابق ص ٢١٥ - ٢٢١ وراجع تفاصيل اكثر عن الرقابة فى كتاب أصول الاداره - مصدر سابق ص ٤٧٦ ومابعدها وكذلك كتاب الادارة العامة - العامة - مصدر سابق ص ٣٠٩ ومابعدها .

المطلب الاول
الرقـــابـةالادارـيـــة

ان مفهوم الرقابة الادارية يشتمل على مجموعة من الانشطة هى الرقابة على عناصر الانسانى .. والرقابة على المواد .. والرقابة على الخدمات ... والرقابة المالية ..

(أ) الرقابة على العمل الانسانى : ان نشاط المؤسسة الاعلامية ، مثله مثل أى نشاط مؤسسة أخرى ، عماده النشاط الانسانى . وفى المؤسسات الاعلامية تتعدد جوانب هذا النشاط لتشمل : نشاطاً ذهنياً ابداعياً ، مثل الكتابة للصحف والاذاعة وغيرها ، ونشاطاً فنياً يدويا مثل الطباعة وتشغيل الآلات والأجهزة وغيرها ، ونشاطاً مكتبياً ادارياً إشرافياً مثل ادارة شئون الأفراد وغيرها .

وتهدف الرقابة على النشاط الانسانى التأكد من أن الأفراد المعنيين يقومون بأداء واجباتهم المكلفين بها ، ويختلف أسلوب التقييم حسب اختلاف نوعية العمل ، حيث يكلف المحررون ، والكتاب بانجاز مسئوليات محددة مثل متابعة تغطية أخبار نشاط جهة ما ، أو كتابة مقال أسبوعى أو يومى، وما أشبه ، ويشمل هدف الرقابة فى هذا الصدد نوعين ، كمياً ، ونوعياً .

(١) من الناحية الكمية : هل قام المحرر أو الكاتب بأداء واجبه من التغطية الصحفية أو كتابة المقالات المطلوبة منهم ؟؟

(٢) من الناحية النوعية : هل قام المحرر أو الكاتب باعداد ما هو مطلوب منه بشكل صالح للنشر ، وفى مستوى لائق ؟؟

وتهتم المؤسسات الاعلامية المحترمة دوماً ، بنوعية المادة الاعلامية التى يقدمها مستخدموها، سواء كانت مقالات أو تحليلات ، أو برامج اذاعية مسموعة أو مرئية ، أو إخراجاً ، أو تصويرا .. الخ .

وتشترك الادارة العامة لمتابعة برامج الاذاعة مع الادارة العامة لمتابعة برامج التليفزيون فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ، فى العمل من أجل تحقيق أهداف الرقابة التالية (١)

---

(١) الكتاب السنوى (٩٠ / ١٩٩١) لاتحاد الاذاعه والتليفزيون مصدر سابق ص ٢١٩ .

وتوجد فى صفحه ٢٢٠ من الكتاب نفسه احصاءات بالتقارير التى أعدت لمتابعة برامج الاذاعة والتليفزيون فى عام ٩٠/ ١٩٩١ .

(١) بيان مدى تمشى البرامج والمواد الاذاعية والتليفزيونيه مع السياسة العامة للدولة فى مختلف المجالات : السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والتعليميه ... وغيرها

(٢) بيان مدى الالتزام بميثاق الشرف للعاملين باتحاد الاذاعة والتليفزيون ، بكل ما يقتضى من واجبات ، وما ينهى عنه من محظورات .

(٣) بيان مدى تحقيق كل خدمة إذاعية أو تليفزيونية للأهداف المنوطة بها .

(٤) بيان مدى تعبير كل من الاذاعة والتليفزيون عن الرأى العام ، وتلاحمهما مع مشكلات الجماهير ، وقضايا الساعة على المستوى المحلى ، والقومى ، والعالمى .

(٥) بيان مدى التنسيق بين المواد المقدمة من كل من الشبكات الاذاعية من جهة ، والقنوات التليفزيونية من جهة أخرى .. عملا على تحقيق أقصى معدلات استفادة لمستقبلى تلك الخدمات الاذاعية والتليفزيونية .

(٦) بيان مدى تحقيق الوظائف الاعلامية الأساسية من تثقيف ، وترفيه ، واعلام .

(٧) بيان مدى جودة الارسال ومدى سلامة التنفيذ .

(٨) التأكد من مدى صحة ، وسلامة مضمون البرامج ، والفقرات من حيث المادة العلمية ، والاستخدام الصحيح للغة العربية .

(٩) التأكد من مدى استخدام المادة ، والأسلوب المناسبان عند معالجة البرامج التى تخاطب فئات بعينها (أطفال – شباب – عمال – فلاحين – مرأة ... الخ)

(١٠) تقديم الاقتراحات التى تساهم فى تطوير العمل الاذاعى ، والتليفزيونى .

(ب) الرقابة على المواد : وتشتمل على جانبين هامين هما : -

(١) الرقابة على الشراء ، والاستلام ، والتخزين . ولاشك فى أن المؤسسات الاعلامية هى أكثر المؤسسات تضرراً فيما لو فشلت ادارة المشتريات فى توريد ما تحتاجه المؤسسة من مواد خام خاصة ، مثل ورق الطباعة ، أو الأحبار الطباعية ، أو أفلام التصوير ، أو أشرطة التسجيل ، أو غير ذلك . لأن أى عجز فى مثل هذه المواد يسبب إرباكاً ليس من السهولة تحاشيه . ومن ثم فان المخازن تحتاج دائماً إلى الحفاظ على الحد الأدنى من مستلزمات المؤسسة من موادها الخام .

(٢) الرقابة على صرف ، وارتجاع ، وتحويل المواد . وهذا يعنى أن أى عملية فى المؤسسة تحتاج إلى مواد يجب أن تتم عبر خطوات تلى الخطوات الأولى المتمثلة فى الشراء والاستلام والتخزين . فالمواد المخزونة كالورق مثلا ، ستنقل من المخازن إلى المطبعة . وقد يكون الورق المورد

إلى المطبعة غير مطابق للمواصفات ، أو قد يزيد عن الحاجة ، ومن ثم فانه يتم ارتجاعه الى المخزن مرة أخرى .

ونفترض أن نوع الورق الذى كان مطلوباً لطباعة الجريدة ، قد تم توريد ورق لطباعة الكتب بدلا منه . وقد يكون القسم التجارى فى المطبعة بحاجة الى مثل هذا الورق الخاص بطباعة الكتب ، ومن ثم فانه بدلا من ارجاع هذا الورق الى المخازن يتم تحويله إلى القسم التجارى فى المطبعة

وبصفة عامة فإن كل العمليات السالفة تتم من خلال مجموعة مستندات ، ودفاتر متعلقة بضبطها ، وتسهل عملية الرقابة عليها .

(جـ) الرقابة على الخدمات : إن العنصر الثالث الذى يحتاج الى الرقابة فى اطار أى نشاط اقتصادى هو ما يتعلق بالخدمات وتكاليفها ، والتى تختلف عن تكلفة الأجور والمواد . ان هذه الخدمات تختلف وتتنوع لتشمل أجرة المرافق مثل الكهرباء ، والماء ، والتأمينات الصحية ، والصيانة، ونفقات البحوث ، والاعلانات ، والضرائب وغيرها . وأخذ ذلك فى الاعتبار ضرورى ، لأن أى مؤسسة لا تأخذ فى اعتبارها تكاليف هذه الخدمات ، سوف يؤدى بها الى سوء تقدير لقيمة منتجاتها ، وبالتالى إلى خسارتها .

(د) الرقابة المالية : وهى ضرورية فى أى مؤسسة من المؤسسات . وحيث أن الرقابة المالية يكلف بها محاسب قانونى ، أو محاسبون قانونيون ، فان مسئوليات الادارة تنحصر فى هذا الصدد ، فى اختيار المحاسب القانونى الكفؤ ، الذى يكون من حقه الاطلاع على جميع دفاتر المشروع ، وسجلاته ومستنداته ، وحق طلب البيانات ، والايضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها لتنفيذ الارتباط . وحق تحقيق الموجودات ، والالتزامات . وحق الحصول على صورة من الاخطارات ، والبيانات التى يرسلها مجلس الادارة الى المساهمين لحضور اجتماعات الجمعية العمومية . وحق حضور جلسات الجمعية العمومية وغير ذلك .

ويتمثل دور المحاسب القانونى – كأداة رقابة مالية – من خلال الواجبات الملقاة على عاتقه ، والتى تتمثل فى خدمات المراجعة وتعنى ، خطوات العمل اللازمة للفحص ، والتدقيق ، للحصول على الأدله التى تمكن المحاسب القانونى من الحكم على عدالة ، وصدق تمثيل القوائم المالية ، لنتائج نشاط المشروع ولمركزه المالى .

المطلب الثانى
الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية

تكتسب الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية أهميتها لعدة اعتبارات منها ما يلى :

(١) الاعتبار الأول ، أن تكون الرسالة الاعلامية منسجمة مع أهداف المؤسسة وذات مستوى أدبى ، وعلمى ، وفنى لائق .

(٢) الاعتبار الثانى ، أن تحقق الرسالة الاعلامية مسئوليتها الاجتماعية ، بانسجامها مع الصالح العام .

(٣) الاعتبار الثالث ، الالتزام بقوانين المطبوعات التى تنظم النشر ، والتشريعات الاعلامية التى تحدد موجات البث الاذاعى ، وحماية المستقبلين من محتويات البرامج الضارة ، وحفظ حقوق الانتاج الصحفى أو الاذاعى وعدم التعدى عليها .

وتتفاعل الاعتبارات الثلاثة لتسهم فى تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الرسالة الاعلامية.

وهذه الرقابة ، قد تفسر على أنها نوع من الضغط على حرية الاعلام وتقييد لها.

ولا شك أن الرقابة الداخلية تفرض نوعاً من القيود على حرية الاعلام ، ولكن ليس من المطلوب الحرية المطلقة فى الرسالة الاعلامية ، ذلك أن الحرية الملتزمة بمصالح الجمهور ، هى تلك الحرية المطلوبة ، والتى تجعل الرسالة الاعلامية بناءة .

ان أى نظام اعلامى عرضة للخضوع لبعض أنماط الرقابة التشريعية ، ومن ضمنها – كما سبق ذكره – قوانين المطبوعات او التشريعات الاعلامية التى تحدد موجات البث الاذاعى ، والتى تحمى الأفراد والجماعات ضد التشهير ، وقانون حقوق الملكية الفكرية الذى يحمى المؤلفين والناشرين وحفظ حقوق الانتاج الاذاعى والصحفى وعدم التعدى عليها . والتشريع الأساسى الذى يحافظ على معيار عام للأخلاق ، وقانون حماية الدولة ضد الخيانة والعبارات التحريضية .. الخ .

ومن ثم فان الرقابة ضرورية الى الحد الذى تتحقق فيه مصلحة المجتمع . ولذلك فان الرسالة الاعلامية ، وهى نتاج أى مؤسسة اعلامية ، لابد أن تكون عليها رقابة ذاتية تشتمل على الجوانب التالية : –

(١) الرقابة على المستوى الفنى للرسالة الاعلامية ، سواء كانت جريدة أو مجلة ، أو برنامج

اذاعى مسموع أو مرئى ... الخ .

(٢) الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية ، بحيث تكون ذات هدف يخدم المجتمع ، وينسجم مع قيمه ، لتحقيق الصالح العام .

(٣) الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية ، بحيث تكون فى خدمة الشعب ، ولا تستعدى السلطة بحيث تأمر باغلاق المؤسسة الاعلامية ، أو توقف صدورها . ولكن ذلك يجب ألا يكون على حساب كونها صوت الشعب والمدافع عن مصالحة .

وقد يبدو أن الجانبين الثانى والثالث فيهما بعض التعارض ، حينما تتناقض مصالح السلطة مع مصالح الشعب ، وتكون مهمة الاعلامى هنا صعبة ، لتحقيق توازن قد لا يقدر عليه . لذلك تلجأ بعض المؤسسات الاعلامية الى تعميم منشورات ادارية تهدف الى تبصير عامليها بالأسس التى تحكم الرسالة الاعلامية ، لتحقق من خلالها نوعاً من الرقابة الذاتية .

وعلى سبيل المثال نقدم فيما يلى نموذجاً لتعميم صادر عن تليفزيون دولة الامارات العربية المتحدة من دبى حول المبادئ العامة للرقابة التليفزيونية : (١) .

المبادئ العامة للرقابة التليفزيونية
فى تليفزيون الامارات العربية المتحدة من دبى

اما كان التليفزيون يدخل كل بيت تقريباً ، ويؤثر فى أفراده سلباً أو إيجاباً حيث اختلاف المستويات من نواح عديدة : العمر - الميول - البيئة - الثقافة - التقاليد والمعتقدات .

ولما كانت مهمة التليفزيون اعلامية ، توجيهية ، وتثقيفية ، وترفيهية ، تتطلب كل الأمانة فى الأداء .

* ولما كان التليفزيون إحدى المؤسسات والأجهزة الرسمية ، فانه يجب عدم اجازة عرض ما يلى فى المجالات المذكورة أدناه : -

(أ) المجال الدينى :

(١) كل ما ينطوى تصريحاً أو تلميحاً على ما يتنافى مع المعتقدات الأساسية للاسلام ،

---

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، مصدر سابق ص ٢٢٢ - ٢٢٤ .

والأديان السماوية ، أو يتضمن تشويها تاريخياً لها .

(٢) التشكيك فى أسس العقائد .

(٣) الدعوة للالحاد ، أو ما يقرب اليه .

(٤) الدعاية الطائفية .

(٥) تحبيذ المحرمات .

(٦) التقليل من كرامة الايمان بالله ، والكتب والرسل ، وأركان الاسلام وشعائره .

(ب) نظام الحكم وسياسة الدولة

(١) كل ما يمس ويتعارض مع دستور الدوله وأجهزة الحكم فيها .

(٢) النقد المغرض البعيد عن الهدف الأساسى .

(٣) كل ما يسئ إلى القضايا العربية والقومية .

(٤) كل ما يمس الدول العربية والاسلامية ، والدول الصديقة التى لها تمثيل دبلوماسى فى البلاد .

(٥) الترويج لعقائد ، ومعتقدات ، ومبادئ تتنافى مع دستور الدولة سياسية كانت أم اجتماعية أم سواها .

(٦) صراع المعسكرات السياسية .

(٧) تحبيذ التمييز العنصرى .

(جـ) المجال القومى والتاريخى

(١) كل ما يمس العرب فى قوميتهم ، وكيانهم ، وتقاليدهم ، أو يشوه تاريخهم ، وحاضرهم.

(٢) التعريض بالفروقات فى المذاهب الدينية ، والنعرات الطائفية ، والحزازات القديمة ، والخلافات البائدة ، والنزعات الاقليمية والسياسية .

(د) المجال الفنى

(١) الانتاج التافة ، واللاموضوعى ، والهابط الذى لاهدف واضح له .

(٢) المواضيع المفرطه فى الرعب ، والفزع ، والخوف ، ومشاهد العنف الزائد .

(٣) المواضيع الخيالية المبالغ فيها الى درجة الاسفاف والسخرية .

(٤) التمثيل غير المقنع والفاشل ، وكذلك حوار اللغة الفصحى الملئ بالاخطاء .

(٥) المواضيع التى لايقبلها الذوق العام .

(٦) الأغنياب والرقصات المبتذلة ، والمائعة ، والسخيفة ، وظهور مؤدوها بشكل غير منطقى ، وغير لائق .

(هـ) المجال الأخلاقى :

(١) الترويج والدعاية للاباحية والانحلال الخلقى .

(٢) تحطيم الولاءات الوطيدة ، وقيم الأسراه ، وكرامة الانسان .

(٣) مظاهر الفهم الخاطئ لحرية الاستمتاع بالآتى : الرقص الخليع مثل هز البطن والأرداف. التعرى الفاضح والمثير للرغبات والنزوات .. التحبيذ والترغيب فى إدمان المكيفات كالخمور والمخدرات وما إليها .. المشاهد الفاضحة والماجنة .. القبلات الشهوانية المثيرة لرغبات الانسان ونزواته .. الحديث عن الجنس بأسلوب يوحى بالاثارة من خلال الحوار .. مواضيع الشذوذ الجنسى.

(٤) الرسوم المتحركة وبرامج الأطفال التى لاتناسبهم تربويا ، والتى تتضمن مواضيع الجنس والرعب والسخرية والاستهزاء بالآباء والامهات والمربين ، والتمرد عليهم ، وتحبيذ سلوك المنحرفين .

(٥) الأفلام التى تمنع عرضها لجنة ومراقبة الأشرطة السينمائية ، والمصنفات الفنية التابعة للحكومة .

(و) مجال الدعاية الصهيونية

(١) كل ما يمنع عرضه مكتب مقاطعة اسرائيل من أفلام ، وانتاج ، ومشاركة الفنانين الاسرائيليين ، ومؤيديهم ، والمتعاطفين معهم .

(٢) الاشارات الخاصة باسرائيل والصهيونية وشعاراتها ورموزها ودعاياتها .

(٣) ما يرد فى صالح اليهود ضد الشعوب المختلفة أو ما يروج لمشكله يهودية .

واختتم التعميم مطالباً المراقبين بأن ينظروا الى الأمور والمواضيع بسعة صدر ، وحسن فهم، وادراك .. فلا يتساهلوا فى الاجازة أكثر من المطلوب ، ولا يتطرفوا الى المنع والرفض والقطع، حين لا يكون ضرورياً وفى غير مكانه أو محله .

* * *

المبحث الخامس
اعداد الموازنة فى المؤسسات الاعلامية

الموازنة تتمثل فى مجموعة من الترتيبات الخاصة ، التى تهدف الى اعداد قائمة مالية للموجودات ، والمطلوبات ، والايرادات ، والمصروفات لمؤسسة ما . واقرار الموازنة هو مسئولية من المسئوليات التى تباشرها القيادة أو الاداره العليا . ولا يختلف اعداد الموازنة فى المؤسسات الاعلامية عن غيرها من المؤسسات الأخرى .

وكل مؤسسة من المؤسسات لها موازنة تخطيطية (تقديرية) موحدة ، تتكون من عدة موازنات فرعية لكل قسم . وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة موازنات أصغر لكل فرع فى هذه الأقسام .

وعند اعداد الموازنة التخطيطية فانه يراعى بعض الاجراءات ومنها :-

(١) تكوين لجنة مسئولة عن التنسيق لعملية اعداد الموازنة التقديرية : وهذه اللجنة تضع الخطوط العريضة لاعدادها لتنسق بين الموازنات التقديرية المختلفة ، التى تعدها الأقسام المختلفة للمؤسسة ، وتضع الحلول للمشكلات التى تعترض الموازنة النهائية ، لعرضها على مجلس الادارة .

(٢) تحديد فترة الموازنة التخطيطية : فى الأغلب أن يتم تخطيط الموازنة بشكل سنوى ، ويجب أن تقوم المؤسسة بتوزيع الموازنات السنوية توزيعاً زمنياً على المستوى الشهرى أو الربع سنوى . كما يتضمن تقسيم هذه الموازنات طبقاً للأنشطة الاقتصادية الرئيسية .

(٣) المراحل التى يمر بها اعداد مشروع الموازنة : يحتاج اعداد الموازنة الى وضع جدول زمنى ، وتحديد الوقت اللازم لاعدادها . وهذا يستدعى أن تمر بالمراحل التالية :

(أ) اعلان سياسة المؤسسة للسنة القادمة : وبناء عليها يتم توقع نشاطات المؤسسة فى ضوء التغيرات المنتظرة ، مع الأخذ فى الاعتبار أوجه نشاط المؤسسات الأخرى المنافسة .

(ب) اعداد التقديرات : حيث تقوم كل ادارة من ادارات المؤسسة باعداد تقديراتها ، مسترشدة بالسياسة العامة للمؤسسة ، وترفع التقديرات إلى الادارة العليا .

(جـ) المراجعة والتنسيق : حيث تقوم لجنة الموازنة بالتنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية المختلفة ، بهدف إعداد الموازنة التقديرية الإجمالية .

(د) اعتماد الموازنة الاجمالية : يقوم مجلس الادارة باعتماد الموازنة الاجمالية ، وابلاغ الادارات المختلفة كل بما يخصها ، لتنفيذ خطط المؤسسة وأهدفها .

(٤) تنفيذ الموازنة التقديرية : بعد أن تبلغ الأقسام بما يخصها من الموازنة ، فانها تباشر تنفيذ سياسة المؤسسة من واقع الموازنة المقترحة ، وذلك بتنفيذ البرامج المطلوبة منها ، وتتدخل الادارة عادة فى الاشراف على تنفيذ تلك البرامج ، وتوجيه الادارات بما يؤدى الى تحقيق الأهداف(١) .

ونتعرض فى المطلبين التاليين الى التمويل فى المؤسسات الصحفية .. والتمويل فى النظم الاذاعية فى العالم .

المطلب الأول
التمويل فى المؤسسات الصحفية (٢)

تسعى كل مؤسسة صحفية لزيادة دخلها ، والعمل على موازنة الدخل مع المنصرف وتحقيق أرباح . وكل مؤسسة تحاول أن تزيد مواردها ، لتزيد استثماراتها ومصروفاتها ، وتتقدم خطوة إلى الأمام . وهذا هو المقياس لنجاح الادارة فى المؤسسة الصحفية . وفيما يلى نتحدث عن كل من مصروفات الصحيفة ، ومواردها .

أولاً : فيما يتعلق بمصروفات المؤسسة الصحفية فانها تكاد تنحصر فى ثلاثة أنواع رئيسية هى :

(١) **المصروفات الثابتة** : وتشمل أجور ومرتبات المحررين والفنيين ، والكتاب ، وكافة العاملين والموظفين ، وأقساط التأمين ، وقيمة ايجارات المبانى اذا كانت المؤسسة تستأجر مبان لإ داراتها ومطابعها ومخازنها ... الخ .

(٢) **المصروفات المتغيرة** : وتشمل ثمن الورق ، والأحبار ، والمواد الطباعية المختلفة ،

---

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى مصدر سابق ص ٢٢٥ – ٢٢٧ .

(٢) اعتمدنا فى هذا العدد على كتاب مدخل الى الصحافة (للمؤلف) مصدر سابق ص ٨٠ – ٨٩ وتوجد تفصيلات اكثر فى هذا الكتاب والمصادر التى اعتمد علها ومذكورة فى الهوامش .

ونفقات توزيع الصحف ، وقيمة الضرائب ، وما شابه ذلك

(٣) الاستثمارات الجديدة الخاصة بالتوسع فى انشاءات جديدة ، واحلال الجديد محل القديم ، وتطوير خدمات المؤسسة الصحفية وغير ذلك .

ثانيا : أما موارد الصحيفة فتكاد تنحصر فى خمسة مصادر رئيسية مشروعة ومصدر سادس غير مشروع وهى على النحو التالى : –

(١) التوزيع والاشتراكات : ويعتبر التوزيع من المصادر الأساسية لايرادات الصحيفة . فالصحيفة تطبع أولا وقبل كل شئ ليشتريها القراء ، ويدفعوا ثمنها نقداً ، سواء عن طريق الاشتراكات التى تدفع مقدماً لمدة زمنية معينة على العنوان الذى يحدده المشترك . أو عن طريق البيع بالنسخة بواسطة الباعة فى الشوارع ، وأكشاك بيع الصحف ، واستلام الثمن فى الحال . ومن الصعب أن تأمل صحيفة فى أن تبقى فى السوق دون أن يكون لها توزيع . فالتوزيع فى الواقع هو الدعامة الأساسية لأية صحيفة تريد البقاء والنمو . ولا يعتبر التوزيع مؤشراً لنفوذ الصحيفة فحسب ، ولكنه يعتبر أهم مقياس لقيمتها كمشرع يراد له البقاء .

وتوزيع الصحيفة اذا أريد لها أن تكون ناجحة ، لا يعدو أن يكون عملية تخطيطية يتبع فيها الأسلوب العلمى ، الذى يهدف الى الحصول على اكبر عدد من المشترين يتناسب حده الأدنى مع مستوى الصحيفة ، مقارنا بمستوى منافسيها ، ثم الاستئثار بأعلى قدر من الزيادة فى مجموع المشترين .

وفيما يتعلق بإيرادات التوزيع فانه لاتوجد سلعة أرخص من الصحيفة اليومية فى أى بلد من بلاد العالم ، سوى رغيف الخبز .. ومع هذا فان الصحيفة تعتمد فى مراحلها الأولى ، على إيرادات التوزيع بصورة اكثر من إعتمادها على ايرادات الاعلانات . وكلما توغلت الصحيفة فى القدم ، تبرز أهمية العلاقة النسبية بين إيرادات التوزيع ، وإيرادات الاعلانات وضرورة ايجاد التوازن بينهما . وتختلف نسبة ايرادات التوزيع الى الايراد الكلى للصحيفة ، من مرحلة إلى أخرى من المراحل التى تمر بها الصحيفة ، ومن بلد إلى آخر ، ومن نوع الى نوع . ومهما يكن من الأمر ، فهناك بعض القواعد العامة ، التى استخلصتها بعض المؤسسات الصحيفة من تجاربها العملية التى مرت بها . فبعض المؤسسات تكتفى بأن تغطى ايرادات جهاز التوزيع مصروفات هذا الجهاز بما فيها مصروفات التنشيط . والبعض الآخر يرى أنه لابد من أن تغطى ايرادات التوزيع قيمة الورق المستخدم فى طباعة الصحيفة ، أو أن تغطى جزءاً من قيمة الورق بالاضافة إلى مصروفات

جهاز التوزيع . ولكن معظم المؤسسات الصحفية تأمل فى أن تستغرق الإيرادات الناشئة من بيع الصحيفة ، قيمة الورق ، بالاضافة الى مصروفات جهاز التوزيع ، على أن تغطى ايرادات الاعلانات باقى مصروفات الاصدار مع تحقيق ربح معقول .

(٢) الاعلانات : يعتبر الدخل من الاعلانات من المصادر الأساسية من موارد المؤسسة الصحفية . ومن المسلم به فى اقتصاديات صناعة الصحافة ، أنه فى البلاد المتقدمة ، تصبح حصيلة الاعلانات هى الأساس المالى الذى تستند إليه المؤسسة الصحفية ، وتعتمد فى ميزانياتها اعتماداً جوهرياً عليه ، حيث تبلغ نسبة الدخل من الاعلان اكثر من نصف الايراد الكلى للصحيفة .

وليس من شك فى أن الوظيفة الأساسية للصحافة هى الاعلام بأوسع معانيه ، ومع هذا فمنذ أيامها الأولى ، تؤدى الصحافة بجانب ذلك وظيفة الاعلان .. وقد ثار جدل طويل بين الاداره والتحرير حول الاعلانات ، فاعتبرها البعض العمود الفقرى للصحيفة ، الذى لاغنى عنه لوجودها المالى لمواصلة الصدور ، ومواجهة المنافسة مع الصحف الأخرى . واعتبرها البعض الآخر دخيلة على الصحيفة ، ويجب إفساح المجال للمادة التحريرية ، والرسالة الصحفية . وكان النصر فى هذا الجدل لمؤيدى الاعلانات ، حيث لمس أصحاب الصحف ، والمعلنون فوائد الاعلانات ، فشجعها ذلك على افساح الصحف صدرها للإعلانات ، حتى لقد ذهب بعضها الى تخصيص الجزء الأكبر من مساحتها للاعلانات .

ويتذرع رجال الادارة فى بعض الصحف ، بأنه اذا كانت الصحيفة تصدر لخدمة القراء ، فان الاعلان كذلك ينشرلخدمة القراء . كما أن الاعتماد على رصيد ودخل كبير للصحيفة ، يفيدها فى اجتذاب كبار الكتاب والمحررين الممتازين ، والمحافظة على حياتها ، وذلك خدمة غير مباشرة للقراء الذين يحرصون على حياة الصحيفة التى يفضلونها ودوام رسالتها .

(٣) الطباعة التجارية ونشر الكتب : تستغل المؤسسات الصحيفة مطابعها فى غير أوقات طباعة صحفها ، فى عمليات الطباعة التجارية لحساب الآخرين ، لطبع بعض الكتب ، والمجلات ، والمنشورات ، والمطبوعات الدعائية وغيرها . وهذه العمليات التجارية تدر على الدار الصحيفة أرباحاً كبيرة ، فضلا عن أنها لا تترك مطابعها معطلة دون جدوى .

وبالنسبة للمؤسسات الصحفية المصرية ، فقد استطاعت أن تجعل من عمليات الطباعة التجارية مورداً يسد جانباً من العجز المالى إذا كانت لا تحقق ربحاً . كما استطاعت هذه المؤسسات أن تتوسع فى عمليات الطباعة التجارية ، وأن تضعها فى خطتها كمورد هام تحرص

علية وتزيده عاماً بعد عام . بل مدت بعض المؤسسات الصحيفة المصرية نطاق عمليات الطباعة التجارية الى خارج الوطن ، فأصبحت تتولى مثلا طباعة الكتب المدرسية لبعض البلدان العربية وما شابه ذلك . وعلى سبيل المثال أيضاً ، فقد فصلت مؤسسة الأهرام مطابع صحفها ، عن مطابعها التجارية ، حيث أقامت مطابع الأهرام التجارية فى قليوب على أحدث ما توصلت اليه التكنولوجيا العالمية فى الطباعة . وتم افتتاحها يوم ٢٢ نوفمبر ١٩٨٧ .

وفيما يتعلق بعملية نشر الكتب ، فان المؤسسات الصحفية المصرية مازالت تعتبرها من أوجه النشاط الهامشية ، ولعل ذلك يرجع الى اختلاف طبيعة نشر الصحف عن طبيعة نشر الكتب بالرغم من ذلك فان دار أخبار اليوم ، ودار الهلال ، ودار روز اليوسف تصدر كل منها كتاباً دورياً ، وتقوم بنشر القليل من الكتب بين الحين والآخر . كما تنشر الأهرام بعض الكتب التى تصدرها مراكز أبحاثها ، ومؤلفات كبار الكتاب مثل : توفيق الحكيم ، ومحمد حسنين هيكل ، واحسان عبد القدوس، وغيرهم من كبار المفكرين والكتاب .

ولاشك أن الموارد المالية من الطباعة التجارية لحساب الآخرين ، ونشر الكتب ، تمثل نسبة من الدخل تساعد على انعاش المؤسسات الصحفية مالياً واقتصادياً ، وتزيد بالتالى من قدرة الدار الصحفية ، وتجعلها أقدر على الانفاق فى تحسين التحرير ، والاخراج ، والطباعة .. الخ .

(٤) العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحيفة لحساب الآخرين :

وتمثل هذه العمليات مورداً جديداً من الموارد المالية للصحف ، أتاحه استخدام الدور الصحفية لاجهزة ومعدات عصرية ، لاتتوافر إلا للمؤسسات الصحفية الكبرى . مثل الحاسب الآلى (الكمبيوتر) والميكروفيلم ، وما شابه ذلك . وأساس الاستفادة من هذه الأجهزة هو الوقت الفائض عن حاجة المؤسسة الصحفية ، الى جانب الخبرات التى اكتسبها العاملون فى هذا الميدان .

وتعتبر مؤسسة الأهرام المصرية ، صاحبة السبق والريادة فى هذا المجال فى العالم النامى، حيث أنشأ الأهرام عدداً من المراكز المتخصصة منها : مركز الأهرام للادارة والحاسبات الالكترونية فى عام ١٩٦٨ ويقوم بالعمليات المحاسبية للشركات الأخرى . وعمليات التدريب للأفراد والهيئات وكذلك البحث العلمى مع الجامعات ومراكز البحث . كما بدأ مركز التنظيم والميكروفيلم نشاطه مع بداية مارس ١٩٦٩ لتنظيم الوثائق والمعلومات وتسجيلها ، وانتقل نشاطه لتسجيل الوثائق والمعلومات لكثير من الشركات والهيئات والمؤسسات . ويعُد المركز لتنفيذ بنك المعلومات الصحفية لخدمة الأهرام ، والهيئات ، والأفراد ، وإمدادهم بما يحتاجونه من معلومات .

(٥) بيع المرتجعات من نسخ الصحيفة ومخلفات الطباعة : ومن الموارد المالية للمؤسسات الصحفية كذلك وخاصة فى دول العالم النامى ، الايرادات الناشئة عن بيع المرتجعات (Returns) من نسخ الصحيفة .. وكذلك الايرادات الناشئه من بيع الدشت . (waste paper) المتخلف عن طباعة الصحيفة . ولهذين العنصرين وضع خاص فى صحافة الدول النامية ، ومن بينها مصر . نظراً لارتفاع سعر الورق فى السوق المحلية .

وبالنسبة للدشت المتخلف عن عمليات الطباعة ، فانه يتم بيعه بين الحين والآخر ، حتى لايتكلف الاحتفاظ به فى المخازن اكثر من ثمنه ويتم بيع المرتجعات من الصحف فى معظم البلدان النامية بالمزاد ، لاستخدام ورقها فى لف السلع والبضائع وغير ذلك ، وفى البلدان المتقدمة صناعياً يتم اعادة تصنيع المرتجعات ورقاً جديداً .

(٦) موارد غير مشروعة : كانت المصادر السابق عرضها هى الموارد المشروعة ، حيث توجد موارد أخرى غير مشروعة ، تستطيع بعض الصحف الهابطة الحصول عليها ، وتتمثل فى الرشوة من الأفراد ، أو الهيئات ، أو الحكومات . وأياً كان شكل المصدر الذى تحصل عليه من ايراد غير مشروع ، فهو رشوة ، وإن اختلفت المسميات . فقد تقوم سفارة دولة أجنبية ، بطباعة نشرة أسبوعية من عدة صفحات ، أو طباعة كتيب أنيق بين الحين والآخر فى مطبعة صحيفة معينة ، ثم تدفع ثمناً لهذه العملية البسيطة أضعاف تكاليفها . وقد تكون المساعدة بصورة نقدية مباشرة ، أو رشوة مكشوفة .. ولكن ينبغى التفرقة بين المساعدات والرشاوى التى تقدم للصحف بطرق غير شرعية ، وغير علنية ، وبين النوع المشروع لسد العجز المالى لبعض الصحف ، أو امداد الحكومة للصحف بمعونة تأسيس أو مساعدة سنوية ، أو تعويض خسائر الصحيفة ، باعطائها الاعلانات الحكومية ، أو توقيع عقود الاشتراك فى عدد كبير من النسخ ، إلى غير ذلك من المعونات التى تقدم بطريقة علنية شرعية .

* * *

المطلب الثانى

التمويل فى النظم الاذاعية فى العالم (١)

للتمويل الاذاعى المسموع والمرئى ، أثر كبير على حجم ونوع البرامج التى تبثها المحطات الاذاعية . فلا يمكن لأى اذاعة تقاسى من قلة المال أن تشغل من الاعلاميين العدد الكافى ذات المؤهلات والخبرة العالية ، لانتاج البرامج الجيدة ، التى تحقق الأهداف الموضوعه . ويسعى الاذاعيون – رغم كل العقبات – الى الوصول الى جماهير المستقبلين العريضة ، والطريق الوحيد للوصول اليهم هو البرامج الجيدة ، التى تحتاج فى إعدادها ، واخراجها ، وبثها إلى أموال طائلة ، لابد من توفيرها حتى تخرج الخطط الاذاعية المسموعة والمرئية ، من مجال التدوين الى واقع ملموس عن طريق البرامج .

وهناك أربعة أنواع من النظم الاذاعية فى العالم سنوضح من خلالها عمليات التمويل لتلك النظم وهذه الأنواع هى : (١) نظام الاشراف الحكومى المطلق . (٢) النظام التجارى الحر (٣) النظام الاحتكارى (٤) النظام المختلط .

اولا : نظام الاشراف الحكومى المطلق State Control/Governmental System

تمتلك الحكومات تحت هذا النظام المؤسسات الاذاعية المسموعة والمرئية ، وتشرف عليها وتديرها . وفى ظل هذا النظام تتخذ المؤسسة الاذاعية شكل هيئة حكومية تتبع احدى الوزارات ، كوزارة الاعلام ، أو وزارة الثقافة ، أو تتخذ شكل هيئة مستقلة تخضع لاشراف الدولة مباشرة .

ويلاحظ أن هذا النظام منتشر فى أكثر الدول النامية ، ومنها بعض الدول العربية بغض النظر عن النظام السياسى الذى تتخذه لنفسها . وينتشر كذلك فى فرنسا ، وبلجيكا ، والصين ، وفى الدول الاشتراكية والاتحاد السوفيتى السابق ، قبل تفككه .

وبما أن الدولة هى التى تتولى ادارة الاذاعة المسموعة والمرئية فى ظل هذا النظام ، فإنها

---

(١) إعتمدنا فى هذا المجال على كتب : سهير عبد الغنى بركات / الاذاعة الدولية : دراسة مقارنة لنظمها وفلسفاتها (الكويت – مؤسسة على جراح الصباح ١٩٧٨) ص ٢٥٠ وما بعدها وكذلك ابراهيم الداقوقى/ نظرة فى اعلام العالم الثالث من خلال الأنظمة الاذاعية فى الدول النامية (بغداد – مركز التوثيق الاعلامى لدول الخليج العربى – ١٩٨٢) ص ٩ – ١٧ وكذلك مدخل فى علم الصحافة ج ٢ (عبد العزيز الغنام) مصدر سابق ص ١٧٧ وكذلك الكتاب السنوى ١٩٩١/٩٠ لاتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ص ١٩٥ ومابعدها .

بالتالى هى المسئولة عن التمويل . وفى هذا الاطار تفرض بعض الدول رسوماً سنوية على أجهزة الاستقبال ، وتفرض دول أخرى ضريبة على استيراد أجهزة الاستقبال الأجنبية ، كما تلجأ بعض الدول - مثل مصر - إلى فرض ضريبة على استهلاك الكهرباء . وقد أدى سماح بعض الدول بالاعلان فى مؤسساتها الإذاعية المسموعة والمرئية ، إلى اضافة مصدر جديد لتمويل خدماتها الإذاعية . كما تستمد بعض الدول جزءاً غير يسير من ميزانية اذاعاتها - مثل مصر أيضاً - من بيع بعض برامجها الى الدول الاخرى وغير ذلك من الخدمات التى تحقق ايرادات تساعد فى تخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة ممثلا فى اعانة سد عجز موازنة اتحاد الاذاعة والتليفزيون.

وفى هذا الشأن يحاول اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ، جاهدا العمل على زيادة ايراداته الذاتية وتنمية موارده المتعددة لتحقيق التوازن والاستقلال المالى للاتحاد والعمل على حل المشكلات المالية .. وكنتيجة للسياسات والخطط التى انتهجها قطاع الشئون المالية والاقتصادية المختص بهذا المجال ، لتنشيط وتنمية الايرادات الذاتية للاتحاد ، فقد ارتفع اجمال الايرادات المحققة خلال عام ٩٠/١٩٩١ - على سبيل المثال - الى ١٧٨ مليونا و٧٥١ ألفاً و٧٩٦ جنيها وذلك مقابل ايرادات بلغت ١٤٧ مليونا و٩٣٨ الفا و ٦٤١ جنيها خلال عام ٨٩/ ١٩٩٠ أى بزيادة نسبتها ٨٣ . ٢٠٪ عن العام السابق .

وهذه الايرادات موزعة حسب الأنشطة المتعددة التالية : ٥١ مليونا و٤٦٨ ألفاً و٩٧ جنيها من الاعلانات التجارية للاذاعة والتليفزيون بنسبة ٧٩ . ٢٨٪ من اجمالى الايراد . وكذلك ٢٨ مليونا و٤٤٨ الفا و٩٠٥ جنيهات مقابل تسويق برامج مملوكة للاتحاد وخدمات تسويقيه ، وعمولات تسويق برامج الغير ، وايرادات تسويقية اخرى بنسبة ٩٢ . ١٥٪ وكذلك . ٣٩ مليونا و ٩٣٠ الف جنيه مقابل الخدمات الاذاعية المسموعة والمرئية التى تقدم للغير بنسبة ٣٤ . ٢٢٪ وكذلك ٣٤ مليونا و٢٠٧ آلاف و٦٠١ جنيه مقابل مشغولات داخلية بالتكلفة بنسبة ١٩ . ١٩٪ وكذلك ٨ ملايين و ٤٦٢ الفا و٥٥٦ جنيها رسوم الاذاعة بنسبة ٧٣ . ٤٪ وكذلك ٨٥٣ الفا و١٥٨ جنيها من تسويق وإعلانات مجلة الاذاعة والتليفزيون بنسبة ٤٨ . ٠٪ بالاضافة الى ١٥ مليونا و ٢٨١ ألفاً و ٤٧٩ جنيها ايرادات أخرى متنوعة بنسبة ٥٥ . ٨٪ (١) .

---

(١) راجع تفاصيل أكثر حول الشئون المالية والتجارية فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى فى الكتاب السنوى للاتحاد (٩٠/١٩٩١) مصدر سابق ص ١٩٥ وما بعدها .

ثانياً : النظام التجارى الحر : Commercial Systen / Private System

لا ترتبط المؤسسات الاذاعية المسموعة والمرئية فى ظل هذا النظام بأية رابطة مع الدولة . ويستطيع الأفراد أو المؤسسات والشركات أو الهيئات أو الاتحادات وغيرها تأسيس الاذاعات ومحطات التليفزيون التى تستهدف تحقيق الربح .

وينحصر دور الحكومات فى منح تراخيص العمل للمتقدمين وتوزيع الموجات الاذاعية عليهم ، بالاضافة الى الاشراف على محتويات البرامج بحيث تتضمن قدراً - تحدده الدولة - من برامج الخدمة العامة ، والبرامج الثقافية ، والتعليمية ، والدينية .

أما الموارد المالية لهذه المؤسسات الإذاعية المسموعة والمرئية ، فإنها تتحقق عن طريق الاعلانات التى تتخذ شكل تمويل برامج كاملة ، أو شكل اعلانات متفرقة ، تذاع خلال ساعات البث، وبيع ساعات البث ، وانتاج البرامج التجارية ، والمعلبات الاذاعية الأخرى لبيعها وتصديرها ، ولذلك فانها تحقق أرباحاً طائلة .

وفى ظل هذا النظام يوجد أيضا التمويل الاذاعى المسموع والمرئى بطريقة اشتراكات المستقبلين حيث لجأت اليه محطات اذاعية عديدة ، لكى تقلل من اعتمادها الكلى على الاعلان ، وخصوصاً أنها تؤدى وظائف أخبارية وثقافية للمشترك على مستوى برامجي عال من الجودة شكلاً ومضموناً ، فى نظير اشتراك شهرى أو سنوى يدفعه المستقبل مقابل استهلاكه للخدمات الاذاعية . ويدخول المستقبل كشريك فى عملية الانتاج والبث الاذاعى بواسطة ما يدفعه من اشتراك يعطى له الحق نظرياً فى المطالبة بتحسين نوعية البرامج التى يرغبها ويحتاجها. وتختلف قيمة الاشتراكات من بلد إلى آخر ، باختلاف الوضع الاقتصادى ودخل الفرد ، ونوعيه البرامج ، ومدى اقبال المستهلك عليها ، وثمن تكلفة البرامج ، ونسبة الربح الذى يرغب مالكو تلك الاذاعات فى تحقيقها .

ويدخل فى تحديد نسبة الاشتراكات ، بعض المؤسسات الحكومية ، أو الاجتماعية نيابة عن المشترك ، الأمر الذى يؤدى الى استتباب سياسة تحديد قيمه الاشتراكات بحيث لا تصبح عرضة للتغيرات التى قد تحدث فجأة . وقد تحصل الاشتراكات وزارة البريد أو المواصلات السلكية واللاسلكية نيابة عن تلك المحطات الاذاعية .

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية فى مقدمة الدول التى أخذت بالنظام التجارى الحر ، والموجود حالياً أيضا فى عدد من دول أمريكا الجنوبية وبعض دول أوربا مثل موناكو ، وأندورا ، ولوكسمبورج . وكل من استراليا ، وتايلاند ، والفلبين وغيرها ...

وحجر الزاوية لهذا النظام ، هو التنافس بين المحطات لجذب اكبر عدد من الجمهور والمعلنين. ولهذا تحرص هذه الاذاعات على تنويع برامجها ، وتحسينها لاستمالة الجمهور ، لأن المعلن لا يدفع ثمناً لاعلاناته الا إذا كان متأكداً من أن ما يعلنه يصل الى أكبر عدد من الجمهور .. وتغلب البرامج الترفيهية فى هذا النظام ، غير أنها لا تهمل البرامج الاخبارية ، والسياسية ، والثقافية ، وبرامج الخدمة العامة ، لأنها مطالبة من قبل الدولة باذاعة قدر من هذه البرامج كما سبق ذكره .

ثالثا : النظام الاحتكارى : (Monopoly System)

فى ظل هذا النظام تعطى الدولة حق الاذاعة الى هيئات عامة ، أو خاصة ، تتمتع بقدر كبير من الحريه ، لأن الحكومات لا تديرها ، ولا تتدخل فى عملها ، وانما تقوم بالاشراف عليها فقط ، بواسطة مجلس ادارة تقوم الدولة بتعيين أعضائه . ولا يحق للهيئة المشرفة التدخل فى شئون الاذاعة إلا إذا لاحظت مخالفات تمس اللوائح التى تحدد الاطار العام الذى تعمل فيه هذه الاذاعة .

ويمكن وصف هذه الهيئات الاذاعية ، بأنها وسط بين الاذاعات التى تقع تحت الاشراف الحكومى التام من قبل الدولة ، وبين الاذاعات التى تعمل على أساس تجارى بحت .

وأوضح مثال لهذا النظام الاحتكارى ، هو نظام هيئة الاذاعة البريطانية (B.B.C) قبل ادخال الاذاعة التجارية ، واذاعتى السويد ، وسويسرا ، وغيرهما من اذاعات دول أوربا الغربية . وترتبط الهيئات الاذاعية الخاصة والعامة بالدولة ، عن طريق وزارة البرق ، أو البريد ، أو الثقافة ، أو التعليم التى تقوم بالاشراف على السياسة الاذاعية للهيئة ، وعلى مضمون البرامج ، كما تقوم بتحصيل الضرائب المفروضة على أجهزة الاستقبال ، وبعض الدول تحتفظ بحقها فى الاشراف على الهيئة اما عن طريق امتلاك النصيب الأكبر من أسهم الهيئة التى يساهم المواطنون فى امتلاكها أيضا ، أو عن طريق الاحتفاظ لنفسها بعدد كبير من الممثلين لها فى مجلس ادارة الهيئة لضمان أغلبية الأصوات .

ويتم تمويل الاذاعة المسموعة والمرئية تحت النظام الاحتكارى ، إما عن طريق تخصيص جزء من ميزانية الدولة لتلك الاذاعات ، وأما عن طريق فرض ضريبة على أجهزة الراديو والتليفزيون ، أو فرض ضريبة على استهلاك التيار الكهربائى ، أو تخصيص اعانة حكومية تساهم بها الدولة فى تغطية جزء من نفقات تلك الاذاعات . وكانت الاذاعات فى ظل هذا النظام لا تسمح باذاعة الاعلانات ، لأنها تمويل من قبل الدولة ، ولكن معظمها قد اتجهت حالياً الى السماح باذاعة قدر من الاعلانات .

واذا أخذنا عملية تمويل هيئة الاذاعة البريطانية (B.B.C) كنموذج لتمويل هيئة خاصة للنظام الاحتكارى نجد أن دستور هذه الهيئة ينص على أنه لايجوز لها أن تقبل أية مساعدة ، أو منحة مالية من أى مصدر . ولذلك فهى تعتمد فى تمويل برامجها ونفقاتها على الضريبة التى تفرضها الدولة على أجهزة الراديو والتليفزيون ، وتجمعها وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

كما استطاعت الهيئة أن تستغل مورداً آخر لدخلها من بيع المجلات والكتب التى تصدرها مثل مجلة (Radio Tims) [1] التى تنشر البرامج الأسبوعية للراديو والتليفزيون ، بالاضافة الى الاعلانات والأبواب الخفيفة . وهناك مجلة أخرى باسم (المستمعون The Listener) وهى أقل انتشاراً من السابقة على الرغم من أنها توزع عالمياً ، وتحتوى على مقالات ، ونقد ، وموضوعات تدور حول البرامج المذاعة ، ونصوص بعض الأحاديث والمناقشات التى تمت اذاعتها .. وكذلك مجلة (B.B.C. English Radio and television) وهى مجلة شهرية خاصة بالذين يتتبعون برامج تعليم اللغة الانجليزية عن طريق الراديو والتليفزيون.

ويوجد مصدر آخر لدخل هيئة الاذاعة البريطانية ، وهو دخلها من مؤسسات الراديو والتليفزيون التى أنشأتها لأغراض تجارية ، تتولى انتاج وتسويق البرامج والأفلام ، والاسطوانات ، والتسجيلات عالمياً ، أو تأجيرها مقابل رسوم معينة . أما الاذاعة التجارية البريطانية (I.B.A) والمعروفه باسم مؤسسة الاذاعة المستقلة فيتم تمويل برامجها عن طريق دخلها من الاعلانات التى تبثها على موجاتها .

رابعا : النظام المختلط : (Pluralistic System)

تلجأ بعض الدول - نتيجة لظروفها الاجتماعية - الى الأخذ بأكثر من نظام اذاعى ، بمعنى أنها تأخذ بالنظام المزدوج . أو قد تلجأ الى الأخذ بأكثر من نظامين ، ويطلق على هذا النظام المتعدد اسم النظام المختلط .

وفى هذه الحالة تمتلك الدولة هيئة اذاعة رسمية . كما أنها تعطى للهيئات العامة والخاصة ، والأفراد ، والجماعات ، حق امتلاك مؤسسات اذاعية أخرى ، بموجب اتفاقات تحدد فيها حقوق

---

(١) وكان العدد الأول من هذه المجلة قد صدر فى عام ١٩٢٣ لنشر برامج الاذاعة ، بعد أن رفضت الصحف اليومية فى ذلك الحين نشر هذه المعلومات خوفاً من منافسة الاذاعة لها

وواجبات كل من الدولة والاذاعة .

وأفضل مثل لهذا النظام هو (هيئة الاذاعة الكندية) (١) (C.B.C:Canadian Broad-casting Cprporation) حيث تعمل المحطات الخاصة ، جنباً إلى جنب مع هذه الهيئة الرسمية . وتنتشر المحطات المملوكة للأفراد والهيئات الخاصة فى المناطق الآهلة بالسكان ، بينما تقوم هيئة الاذاعة الكندية الرسمية بتغطية جميع المناطق الجغرافية ، وخدمة المواطنين جميعا .

ومن ناحية التمويل ، فإن هيئة الاذاعة الكندية الرسمية ، تعتمد فى دخلها على مصدرين رئيسين هما : المنحة المالية التى تمدها الحكومة بها سنويا . والاعلانات التى تبيعها ، والتى تظهر إما على شكل اعلانات متفرقة (Spots) أى تذاع بين البرامج وخلالها ، واما على شكل تمويل لبرنامج كامل ، أو لجزء من برنامج يعلن المعلن خلاله عن نفسه .

وجدير بالذكر أن هيئة الاذاعة الكندية الرسمية تقوم بالانفاق على المحطات الاذاعية التى تمتلكها من هذين الموردين السابق ذكرهما .

وكانت الحكومة الكندية فى بادئ الأمر تفرض ضريبة سنوية على أجهزة استقبال الاذاعة الصوتية ، ولكنها ألغتها عام ١٩٥٢ وفرضت بدلا منها ، ضريبة على أجهزة الراديو والتليفزيون الجديدة ، وهذه أيضا تم الغاؤها هى الأخرى .

أما المحطات التجارية المنضمة لشبكة هيئة الاذاعة الكندية الرسمية ، والتى تعتبر جزءاً هاماً من هذه الشبكة ، فلا تشارك فى المنحة الحكومية بطريق مباشر ، وانما تستفيد هذه المحطات الخاصة من انضمامها الى شبكة هيئة الاذاعة الكندية الرسمية ، بأنها تحصل منها على ساعات محددة من برامجها أسبوعيا دون مقابل . وفى حالة تمويل أحد المعلنين أو مجموعة من المعلنين لهذه البرامج ، فان المحطة المنضمة تحصل على جزء مما يدفعه المعلن .

وجدير بالذكر أن دخل هذه المحطات الخاصه المنضمة يعتمد بالدرجة الأولى على الاعلانات التى تذيعها . أما المحطات الاذاعية الخاصة غير المنضمة لشبكة هيئة الإذاعة الكندية ، فإنها تعتمد اعتماداً كاملا فى تمويلها على الاعلانات التى تذيعها .

* * *

---

(١) تأخذ دول أخرى ، أيضا مثل اليابان بهذا النظام ، حيث يوجد بها هيئة اذاعة رسمية ، وإلى جانبها عشرات من الشركات الاذاعية المسموعة والمرئية .

المبحث السادس

التوظيف والتدريب فى المؤسسات الاعلامية (١)

إن الاهتمام بالعنصر البشرى فى المنشأة أمر واجب وضرورى . وسوف تبقى قيمة الانسان، وأثره فى تحقيق نجاح المشروع كبيرة ، مهما تقدمت الطرق الفنية ، والآلية . وإذا كان من السهل اقتراض رأس المال فى حالة نقصانه ، وإذا كان أيضا من السهل شراء الآلات فى أقصر فترة ممكنة ، فمن الصعوبة تدبير الأيدى العاملة المطلوبة ، بالكفاءة المرغوبة ، إلا بعد وقت طويل قد يمتد لعدة سنوات .

ومن هنا فإن مهمة الادارة فى هذا المجال ، تكاد تتركز فى جانبين رئيسيين : **أولهما** : توظيف الكفاءات الممتازة دون أى اعتبار للعوامل الشخصية أو الواسطة والمحسوبية ، ثم محاولة الحفاظ بكل الوسائل على الأيدى العاملة التى تم توظيفها ، والعمل على إيجاد صف ثان بالنسبة لكل المستويات الادارية ، حتى لا يحدث أى ارتباك فى حالة استقالة موظف ، أو وفاته ، أو نقله ، أو لأى سبب آخر .

والاسلام يدعو إلى اسناد الوظائف الى ذوى الكفاية والنزاهة والقوة ، عملا بقوله تعالى « ان خير من استأجرت القوى الأمن » (القصص آية ٣٦) .. ولقد الزم الاسلام ولاة الأمور باختيار الأصلح لشغل الوظيفة ، وفى ذلك يقول الرسول الكريم : « من ولى من أمر المسلمين شيئا ، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله ورسوله » .. كما يقول عليه الصلاة والسلام « أيما رجلا استعمل رجلا على عشرة أنفس ، وهو يعلم أن فى العشرة أفضل ممن أستعمل ، فقد غشى الله ، وغشى رسوله ، وغشى جماعة المسلمين » .

فالقواعد القانونية فى النظام الاسلامى تركز على اتخاذ الصلاحية أساساً لهذه التولية ، وإذا وقع الاختيار على رجل صالح ومشهود له بالكفاءة ، علماً بأن من بين المتقدمين من هو أصلح منه ، فان الاختيار فى هذه الحالة يكون قد خالف أصلا تشريعياً فى الاسلام .

---

(١) مصادر هذا المبحث بمطلبية هى كتب : الادارة فى الاسلام – مصدر سابق ص ٨٠ – ٨٥ و ٨٩ و١١١ وكذلك الادارة العامة – مصدر سابق ٢٩٠ و ٢٩٢ و٢٩٨ – ٤٠١ وكذلك ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، مصدر سابق ص ٢٣٧ – ٢٤٤ وكذلك الكتاب السنوى (٩٠ / ١٩٩١) لاتحاد الاذاعة والتليفزيون – مصدر سابق ص ٢٢٣ – ٢٢٤ وكذلك لائحة مؤسسه دار التحرير للطبع و النشر المصرية مصدر سابق .

وتنفيذاً لقاعدة الأصلح قبل الصالح فى التعيين للوظيفة ، فقد رفض رسول الله صلى الله عليه وسلم اسناد الوظيفة لمجرد طلبها ، أو محاباة للصحابى الجليل أبى ذر الغفارى رضى الله عنه وأرضاه ، لأن فيه ضعفاً . هذا بالرغم مما ورد على لسان الرسول فى وصفه أبى ذرحين قال : «ما أظلت الخضراء ، ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبى ذر » .. وخلاصة هذا الحديث أن معيار الاختيار للأشخاص يتلازم مع طبيعة العمل الذى سوف يوكل إليهم .

والجانب الرئيسى الثانى : الذى تتركز فيه مهمة الادارة يتعلق بعملية تدريب الموظفين. فلا يكفى أن يتم اختيار أكفأ المتقدمين وأصلحهم لشغل الوظائف ، بل يجب أن يهيأ لمن يشغل الوظيفة التدريب الكافى الذى يصل بالموظف إلى أعلى درجة من الكفاية ، فى أقصر وقت ممكن .

والاسلام يعتبر العلم منطلقاً لاكتساب القدرات المختلفة من عقلية وبدنية ، والتدريب فى سائر مجالات العمل والحرف ، انوع من العلم لأداء العمل الذى مجده الاسلام ، وأشادبه رسول الله صلى الله عليه وسلم فى قوله : « ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده ، وإن نبى الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » .

ولقد إهتم الاسلام بتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكل اليهم وأخذ النبى صلى اللع عليه وسلم على عاتقه اعداد العاملين بدولة الاسلام الأولى ، اعداداً يؤهلهم لملء مناصبهم بجدارة واقتدار . فبدأ بتدريب الفقهاء ، وبعث بهم إلى الأمصار ليعلموا الناس دينهم .

ورأى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ان اتساع الفتوح يقتضى بأن يتعلم بعض أصحابه صنعة الدبابات والمجانيق ، أى صنائع القتال . فأرسل الى جرش اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها هناك . وكان اذا سقط فى يد رسول الله صلى الله عليه وسلم أحد أذكياء المشركين أبقى عليه فى الغالب ، لعل فى حياته ما يستفيد منه الاسلام اذا أسلم . وكان عليه الصلاة والسلام يسمح باستخدام النساء فى غزواته ، فيتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ، ويطهين الطعام ، ويتولين سقى الماء . كما اهتم الخلفاء الراشدون بتنمية المعرفة لدى عمالهم فى الولايات والاقاليم وقد كانت المدينة المنورة أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال القادة والأفراد .

والمؤسسات الاعلامية لاتختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى فى هذا الصدد . ونتعرض فى المطلبين التاليين ، بشئ من التوضيح لكل من هذين الجانبين الرئيسيين وهما التوظيف والتدريب فى المؤسسات الاعلامية .

المطلب الأول
التوظيف فى المؤسسات الاعلامية

يعتبر التوظيف واحداً من الأنشطة الهامة التى تباشرها القيادة فى أى مؤسسة إعلامية . ويقوم المدير أو رئيسى التحرير مثلا بالاشراف على هذا النشاط اشرافاً مباشراً ، فيما يتعلق باختيار موظفية ، وخاصة الذين سيعملون فى أجهزة التحرير والبرامج ، وذلك حرصاً منه على أن يكون الرجل المناسب فى المكان المناسب وقد يفوض بعض مساعديه فى توظيف المستخدمين الأقل شأناً ، ولكن القرار النهائى يظل فى يده .

وعملية الاختيار تعنى الحصول على الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة الاعلامية ، ويتضمن ذلك اختيار الأصلح من بين المتقدمين فى ضوء الاختيارات المختلفة ، والمؤهلات التى تتوافر فيمن يتقدم لشغل الوظيفة ، ويشمل ذلك المتقدمين من خارج المؤسسة ، أو من داخلها . فعملية الاختيار بمعناها الواسع لاتشمل الاختيار من بين المتقدمين الجدد فقط ، بل من بين العاملين بالمنظمة ، والذين يمكن ترقيتهم ، أو نقلهم لشغل الوظيفة .

ولعملية الاختيار والتعيين أهمية كبرى ، سواء للموظف أو للموسسة ، فلكل وظيفة احتياجاتها، وشروط شغلها . ولكل فرد قدراته ، ومؤهلاته ، وصفاته . ولذلك تظهر أهمية انتقاء الشخص المناسب للوظيفة ، بواسطة الاختيار السليم ، ثم تخصيصه للوظيفة أو تعيينه لها . وعندما يتسع الفارق بين متطلبات الوظيفه ، وبين الامكانيات المحدودة للفرد ، لا يمكن ضمان أداء الوظيفة بالدرجة المطلوبة ، مما يسبب مشكلات لجهة العمل ، وللفرد شاغل الوظيفة فى آن واحد . فالأولى لا تستطيع تحقيق أهدافها ، والثانى يشعر بالاحباط .

ويتم عادة التوظيف للمراكز الشاغرة من خلال أسلوبين : -

(أ) الأسلوب الأول : يتم عن طريق الاعلان عن الوظائف الشاغرة فى وسائل الاعلام المختلفة وتمر عملية اختيار الموظفين بعدة ، مراحل فى هذا الأسلوب ملخصها ما يلى : -

(١) تقدم طلبات الالتحاق من جانب راغبى شغل الوظائف على استمارة خاصة والفرض منها الحصول على بيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة .

(٢) يتم فحص طلبات الالتحاق ، وذلك لاستبعاد الطلبات التى لا تنطبق عليها الشروط

الأساسية لشغل الوظيفة .

(٣) يتم تحديد موعد لاختيار أصحاب الطلبات التى استوفت الشروط الأساسية .

(٤) تجرى اختبارات ، ومقابلات ، وامتحانات التوظف المختلفة على المتقدمين ، لاختيار أصحلهم الشغل الوظيفة الشاغرة .

(٥) يعين الفرد الذى يجتاز امتحانات التوظيف فى التوظيفة ، ويكون تحت الاختبار سنة ، أو أقل أو أكثر حسب النظام المعمول به . ومن المفروض أنه بعد انتهاء المدة المحددة يتم تثبيت الفرد فى الوظيفة اذا ثبتث صلاحيته ، أو يتم نقله إلى وظيفة أخرى اذا لم يكن صالحاً فى الوظيفة التى عين عليها . وقد يقترح فصله اذا تبين عدم صلاحيته لشغل الوظائف المتاحة .

(ب) **الأسلوب الثانى للتوظيف** ، يتم عن طريق الاتصال المباشره ببعض الكفاءات المشهورة فى مجال اختصاصها ، وعرض فرصة العمل عليها .

وتوجد طريقتان لملء الشواغر فى المؤسسات الاعلامية فى المراكز القيادية ، والتنفيذية : احداهما تتم بترقية بعض العاملين فى المؤسسة الاعلامية لملء ذلك الشاغر من داخل المؤسسة ذاتها .

وثانيتهما : تتم من خارج المؤسسة ، والذى يمكن أن يتم إما بالاعلان فى وسائل الاعلام المختلفة ، أو بالاتصال المباشر بالكفاءات المشهورة فى مجال تخصصها . كما أو ضحنا من قبل .

وشواغر المراكز العليا فى المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، الحكومية أو شبه الحكومية ، يتم ملؤها مباشرة من الدولة . ويكون التعيين فى أغلب الأحيان له مبررات سياسية ، أكثر من كونها ادارية أو فنية .

وتضع معظم المؤسسات الاعلامية عدداً من الشروط التى يجب أن تتوفر فى مستخدميها . ويمكن تقسيمها الى نوعين أساسيين : شروط عامة .. أو شروط خاصة .

(أ) **الشروط العامة** : تفترض أى مؤسسة اعلامية ، مجموعة من المعايير والمواصفات التى يجب أن تتوفر فى أى مستخدم . ومثل هذه الشروط قد تتعلق بالعمر ، والسلوك ، والصحة .. إلخ .

وعلى سبيل المثال تشترط مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر المصريه الشروط التالية فى مستخدميها : -

(١) أن يكون حسن السير والسلوك .

(٢) ألا يكون قد سبق الحكم عيه فى جناية أو جنحة مخلة بالشرف .

(٣) ألا يقل سنه عند التعيين عن سبع عشرة سنة كاملة فيما عدا التلمذة الصناعية .

(٤) أن يكون لائقاً طبياً لشغل الوظيفة أو العمل المرشح له .

(٥) أن يكون متمتعاً بجنسية جمهورية مصر العربية .

(٦) أن يكون مقيداً بجدول نقابة الصحفيين ، فيما يتعلق بالصحفيين المحترفين . وأن يكون مستوفياً لكافة الشروط المقررة فى القانون رقم (١٥٦) لسنة ١٩٦٠ الخاص بتنظيم الصحافة ، ويما استجد أو يجد من قانون المجلس الأعلى للصحافة . وفيما عدا البند (٢) والبند (٦) يجوز إعفاء المرشح للعمل من الشروط لضرورة تقتضيها مصلحة العمل ، وذلك بناء على قرار المسئول المباشر ، وبعد موافقة مجلس الادارة .

كما تطالب نفس المؤسسة بضرورة استيفاء مسوغات التعين التالية .

(١) المؤهل العلمى أو ما يدل عليه .

(٢) شهادة الميلاد أو مستخرج رسمى منها .

(٣) عدد من الصور الشخصية .

(٤) اقرار بأنه لا يعمل فى جهة أخرى .

(٥) صحيفة الحالة الجنائية .

(٦) شهادة المعاملة العسكرية طبقاً للقانون .

(٧) شهادة القيد بمكتب التوظيف والتخديم سارية المفعول .

(٨) شهادة التأهيل المهنى بالنسبة للعاجزين .

(٩) اقرار بالحالة الاجتماعية .

(١٠) البطاقة الشخصية أو صورتها ، أو البطاقة العائلية أو صورتها .

(١١) شهادات الخدمة السابقة إن وجدت ، أو إقرار بعدم سابق الخدمة فى أى عمل آخر .

(١٢) شهادة القيد فى جدول نقابة الصحفيين ، أو وجوده تحت التمرين ، أو يحمل المسوغات التى تؤهله للانضمام للنقابة .

(١٣) أن يكون ملماً بالقراءة والكتابة .

(١٤) ما قد تستلزمه القوانين واللوائح من رخص لمزاولة العمل الذى سيقوم به المرشح

(ب) الشروط الخاصة : وهذه الشروط ترتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة الوظيفة المطلوبة .

مثل مستوى دراسى أو تخصص معين ، وسنوات خبرة محددة تكون مطلوبة فى المرشح . وبعد التعيين فان الشخص يكون عادة فى مرحلة اختبار تختلف مدتها من مؤسسة الى أخرى وهى مرحلة تعتبر جزءاً من مراحل الاختيار للوظيفة وبعد انتهاء هذه المدة يتم تثبيت الشخص فى الوظيفة اذا ثبتت صلاحيته ، أو يتم نقله الى وظيفة أخرى اذا لم يكن صالحاً فى الوظيفة التى عين عليها . وقد يقترح فصله وانهاء خدماته اذا تبين عدم صلاحيته لشغل الوظائف المتاحة ، وذلك بناء على تقارير رؤسائه.

وفى ضوء المنظور الاسلامى .. فقد كان معمولاً بنظام التعيين تحت الاختبار فى عهد الخلفاء الراشدين ، ويروى أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه وأرضاه ، قال لأحد عماله : « إنى قد عينتك لأبلوك ، فإن أحسنت زدتك ، وإن أسأت عزلتك » .

وكان الولاة يعطون عهد تعيين يحمل خاتم الخليفه ، ويحتوى على أمر تنصيبهم ، وتحديد سلطاتهم ، ومسئولياتهم . وكان عهد التعيين هذا لا يكتمل إلا بإعلانه على جمهور المسلمين ، وذلك بقراءته على الملأ فى المسجد ، حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاة ، وحدود هذه السلطات، والصلاحيات . كما كان على الولاة أن يقدموا عند تعيينهم قائمة بكل ما يملكون من عقار ومال ، وهو ما يسمى فى العصر الحاضر ، باقرار الذمة المالية . وكان عمر رضى الله عنه وأرضاه يهدف من ذلك إلى تسهيل مهمة المحاسبة والمساءلة للوالى عن أية زيادة فى ممتلكاته وثرواته ، قد تكون أسبابها استغلال نفوذه ومنصبه .. وبذلك يكون سيدنا عمر رضى الله وأرضاه ، قد بلغ شأوا من الكفاءة الادارية ، والحفاظ على الأموال العامة ، لم يبلغها أى نظام ادارى حتى عصرنا الحاضر .

المطلب الثانى
التدريب فى المؤسسات الاعلامية

يعتبر التدريب عنصراً هاماً فى رفع كفاءة الموظفين ، وهو مكمل فى الوقت نفسه لعملية التوظيف ، فلا يكفى أن يتم اختيار أكفأ المتقدمين لشغل الوظائف ، بل يجب أن يهيأ لمن يشغل الوظيفة المران الكافى ، الذى يصل بالموظف إلى أعلى درجة من الكفاية فى أقصر وقت ممكن . حيث أن الاستعداد الشخصى ، والمهارت الخاصة تحتاج إلى صقل ، وتدعيم ، ولا تضمن بمفردها إجادة القيام بالعمل .

وعملية التدريب لاتنفصل عن عملية الاختيار ، بل إن هناك علاقة وطيدة بينهما . فالاختيار الجيد للموظفين يُسهل ، أو يُبسطُ من مهمة التدريب ، سواء من حيث توفير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف أو من حيث تحديده للنواحى التى تحتاج إلى صقل وتدعيم بواسطة التدريب . كما أن ترك العناصر الصالحة بدون تدريب وتمرين ، يؤدى فى الغالب الى طبعها بطابع الروتين ، وتخفيض كفاياتها ومقدرتها على الابتكار ، بما يفقد عملية الاحتيار قيمتها .

أهداف التدريب : بصفة عامة يمكن القول ان هناك ثلاثة محاور رئيسيه تدور حولها الأهداف التفصيلية للتدريب ، وهى : اكساب المتدرب المعلومات .. وتنمية مهاراته فى التطبيق واكسابه مهارات جديدة ... وتغيير اتجاهاته باعتبارها مؤثرة على السلوك . وهناك عدة أهداف للتدريب من أهما ما يلى :-

(١) يهدف التدريب إلي إحداث تغيير على الموظف يجعله يمارس الأنشطة المتعلقة بواجبات وظيفته بطريقة معينة ، أو بأسلوب معين ، عن اقتناع وباعث تلقائى من نفسه . ويؤدى ذلك إلى إحداث تفيد على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بكيفية تنفيذ البرامج .

(٢) قد يكون هدف التدريب رفع كفاءة الموظف فى أدائه لعمله ، بما يحقق الفائدة التى تعود عليه وعلى المؤسسة ، وعلى المستفيدين من الخدمة التى تقدمها .

(٣) يستهدف التدريب زيادة المعرفة عند الموظف ، فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، وواجبات ومسئوليات وظيفته ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى . كما قد يستهدف زيادة المعرفة عند الموظف فيما يتعلق بأساليب العمل الجديدة . وأى تغييرات تطرأ على ظروف العمل بالمؤسسة .

(٤) يهدف التدريب إلى تنمية المهارات الخاصة بالتعامل مع الآخرين . أو بمعنى آخر التدريب على فعالية العمل الجماعى .

(٥) يهدف التدريب أيضا إلى تحقيق أهداف أقتصادية ، فيما يتعلق بتقليل تكاليف أداء الوظيفة ، من حيث الأدوات ، والامكانيات المستخدمة ، والوقت ، وكيفية تقليله ، وما إلى ذلك من عناصر تؤثر على التكلفة .

(٦) قد يركز التدريب على اعداد الموظفين الجدد لشغل الوظائف . وأيضا إعداد الموظفين لشغل وظائف أعلى عند ترقيتهم .

أنواع التدريب : يتم التدريب للموظفين الجدد والقدامى على السواء ، إلا أن الهدف من التدريب يختلف فى كل حالة ، وبالتالى يحدد هذا الاختلاف نوع التدريب . ويمكن أن تحتاج المؤسسة إلى التدريب فى الأحوال التالية : -

(١) بالنسبة للموظفين الجدد : ويقصد بهم الموظفين الجدد على الوظيفة ، حيث يشمل ذلك الذى يلتحق بالمؤسسة لأول مرة ، والموظف الذى يعمل بالمؤسسة ولكنه سيرقى الى وظيفة جديدة .

(أ) بالنسبة للموظف الجديد الذى يلتحق بالمؤسسة لأول مرة ، هناك التدريب الأولى أو الابتدائى العام ، الذى يزود الموظف بمعلومات عامة عن المؤسسة ، ونظم العمل بها . وهناك التدريب الأولى المتعمق الذى يلى النوع السابق ، حيث يركز فيه على الوظيفة ، وكيفيه القيام بها ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى . وقد يأخذ هذا النوع صورة التدريب العملى أو التدريب أثناء العمل ، والذى يقوم به الرئيس عادة لمرؤسيه ، أو الذى يقوم به الموظفون القدامى نوى الخبرة ، للموظفين الجدد على الوظيفة .

(ب) أما بالنسبة للتدريب السابق للترقية ، فان الموظف الذى يرقى الى وظيفة أعلى ، يحتاج الى تدريب عن كيفية القيام بهذه الوظيفة . ولهذا فهناك التدريب السابق للترقية ، وقد يستتبعه التدريب أثناء العمل أيضا .

ويتم التدريب بالنسبه للموظفين الجدد على الوظيفه فى هذين النوعين السابقين داخل المؤسسة ذاتها .

(٢) بالنسبة للموظفين القدامى : يحتاج الموظف إلى التزود بنواحى المعرفة الجديدة فى مجال وظيفته ، حتى يتمكن من القيام بها بكفاءة مناسبة . ولذلك فهناك التدريب للموظفين

المستمرين فى وظائفهم الحالية ، وذلك فى الأحوال التالية : -

(أ) تنمية المهارات الفعلية لدى المستخدمين ، لتقديم أداء أفضل . ويتم التدريب على هذا النوع من داخل المؤسسة ذاتها . وذلك حينما يشعر المدير بأن مهارات مستخدميه أقل من المستوى المطلوب ، ومن ثم تقدم لهم برامج عملية ، أو نظرية ، أو كلاهما معاً ، لرفع مستوى أدائهم .

(ب) تدريب المستخدم على مهارة جديدة لم يخبرها من قبل داخل المؤسسة ، بالإضافة الى مهاراته الأصلية . وهذا النوع من التدريب يتم أيضا - مثل النوع السابق - من داخل المؤسسة ذاتها . ويتحقق ذلك عندما ترى المؤسسة أن مستخدميها يمكنهم أن يجمعوا أكثر من مهارة واحدة - إذا كانت المهارات متقاربة - مما يتيح لها البدائل فيما يتعلق بالمهارة الواحدة .

(جـ) تدريب المستخدم على تكنولوجيا جديدة أدخلتها المؤسسة وهذا النوع يتم التدريب عليه من قبل بائع التكنولوجيا ذاته ، أى من خارج المؤسسة ، وذلك لأن عملية استخدام التكنولوجيا بكفاءة يتطلب وجود كادر فنى قادر على التعامل مع الأجهزة والمعدات الجديدة ، ومعرفة خصائصها ، والاستفادة القصوى مما تتيحه امكاناتها ، وهذا يستدعى تدريب مستخدمى المؤسسة عليها ، وعلى النمط الجديد الذى تم ادخاله الى المؤسسة لكى يستطيعوا التكيف معه .

وتقوم المؤسسات الاعلامية عادة باعداد ثلاثة أنواع من الدورات التدريبية ، وذلك ضمن اطار أنواع التدريب السابق الحديث عنها .

(١) **الدورات التحريرية :** فى الاذاعتين المسموعة والمرئية ، والصحافة ، مثل دورات متخصصة للمحررين فى شئون الأخبار . وقد يأخذ ذلك صورة التدريب العملى ، أو التدريب أثناء ممارسة العمل - كما سبق ذكره - ويقوم به عادة الرؤساء المباشرون فى كل تخصص ، أو الموظفون القدامى ذوى الخبرة وقد يقوم به خبراء متخصصون .

(٢) **الدورات الفنية :** فى الاذاعتين المسموعة والمرئية والصحافة أيضا ، بحيث تقوم بتأهيل مستخدميها داخل المؤسسات ذاتها ، أو من خارجها من قبل بائع التكنولوجيا ، للتعامل مع الماكينات ، والمعدات الألكترونية ، أو لتدريبهم على مهارات فنية مثل التصوير ، والتحميض والطبع والاخراج .. إلخ .

(٣) **الدورات الادارية :** فى الاذاعتين المسموعة والمرئية والصحف ، بحيث تقوم بتدريب مستخدميها على الشئون المالية ، والادارية ، والتنظيمية والتخطيطية ، والبرامج القيادية والاشرافية والمكتبية وغيرها ..

وفى أنواع الدورات الثلاث السابقة قد يقوم بالتدريب ادارات خاصته به داخل المؤسسات ذاتها ، أو من خلال المعاهد التى تنشئها تلك المؤسسات وتتبع لها مباشرة .

وبالنسبة للدول العربية بصفة عامة ، فغالباً ماتشترك مؤسساتها الاعلامية بتدريب كوادرها من خلال دورات تشرف عليها منظمات إقليمية مثل اتحاد الاذاعات العربية ، واتحاد الصحفيين العرب وغيرها .

وعلى سبيل المثال التطبيقى تقوم معاهد التدريب باتحاد الاذاعة والتليفزيون فى جمهورية مصر العربية ، من خلال شعب ثلاثه (تدريب اذاعى – تليفزيونى-ادارى) باعداد العاملين فى مختلف المجالات بهدف الارتفاع بمعدلات الأداء خاصة البرامج ، وإعداد الكوادر والقادة فى كافة القطاعات .

وتحرص معاهد التدريب بالاتحاد على التطوير المستمر لمناهج التدريب ، وانتهاج أسلوب أكثر تطبيقاً فى مجال الدراسة . وخلال عام ١٩٩١/٩٠ – على سبيل المثال – عقدت ٢٩ دورة تدريبية تناولت شتى المجالات الاعلامية المختلفة . فقد عقدت كل من شعبتى التدريب الاذاعى والتيفزيونى دورات تثقيفية وتخصصية ومكثفة فى اللغة العربية والإلقاء لمذيعى ومقدمى البرامج فى الاذاعة والتليفزيون ، ودورات تخصصية للأخبار والبرامج الاخبارية . ودورات تخصصية فى الاخراج وانتاج البرامج . ودورات فنية عامة . ودورات خاصة بالبرامج العلمية بالاذاعة والتليفزيون بالتنسيق مع أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا وبتمويل منها .

وعقدت شعبة التدريب الادارى فى هذا الاطار دورات تدريبية داخل الشعبة منها دورة تدريبية عامة فى الشئون المالية ، والادارية ، والتنظيمية لجملة المؤهلات المتوسطة ، ومثلها لحملة المؤهلات العليا . ودورة تخصصيه للتخطيط الأعلامى ، ودورة تخصصية للاتصالات الخارجية والعلاقات الدولية .. وفى خارج الشعبة عقدت دورات القادة الاداريين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة . ودورات البرامج القيادية والاشرافية والمكتبية بمركز التدريب الادارى . ودورات فى اللغة الانجليزية بأكاديمية السادات ، وجامعة عين شمس ، والمعهد البريطانى بالقاهره ، والجامعة الأمريكية بالقاهرة .

* * *

المبحث السابع

التمثيل والتفاوض فى المؤسسات الاعلامية [1]

يعتبر خبراء الادارة التمثيل أحد وظائف الادارة بالمؤسسات ، وذلك لأن المديرين يقضون وقتاً طويلاً من ساعات عملهم ، يمثلون مؤسساتهم فى الحديث مع جماعات ، وأفراد ، داخل المؤسسة وخارجها . ويختلف مستوى تمثيل المؤسسة باختلاف درجة المسئولية الملقاة على عاتق المدير . ويقوم المديرون بتمثيل مؤسساتهم بالتفاوض مع الحكومة ، ومؤسسات أخرى ، وبنوك ، ونقابات عمال ، وزبائن وغير ذلك .

والدور التفاوضى للمديرين يشكل محور القيادة ، لأنها تؤثر على مستوى الابتكار لديهم . ذلك أن كثيراً من الأمور التى تعنى بها الادارة هى حل المشكلات ، والتعاون بين الموظفين والمؤسسات الأخرى ، ورفع معنويات مستخدميها . ومثل هذه الأمور تحتاج إلى ابتكار فى الحلول من خلال التفاوض .

ويمكن القول إن تمثيل المؤسسات الاعلامية ، تأخذ الأشكال التالية : -

(١) تمثيل المؤسسة فى عقد صفقات لها مع مؤسسات أخرى مشابهة فى النشاط ، أو شركات أخرى للتزود بالمواد الخام ، أو شراء آلات وتكنولوجيا حديثة .

(٢) تمثيل المؤسسة فى التفاوض مع الحكومة ، أو وزارة الاعلام ، أو القضاء ، طبقاً لقوانين المطبوعات السائدة فى بلد المؤسسة الاعلامية .

(٣) تمثيل المؤسسة فى المؤتمرات ، والندوات المهنية والفنية والعلمية .

(٤) تمثيل المؤسسة فى اللقاءات العامة ، والتى تهدف الى تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور ، وهى وظيفة من وظائف العلاقات العامة .

(٥) تمثيل المؤسسة فى قضايا المستخدمين ، والتى قد تستدعى التفاوض مع النقابات المهنية .

ويحتاج التمثيل ليكون ناجحاً إلى قدرات اتصالية ، ليكسب بها المدير جولته التفاوضية . وذلك يعنى أن المدير يجب أن يأخذ فى اعتباره أثناء المناقشة ، أن يحقق الحد الأعلى من الأهداف

---

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، مصدر سابق ص ٢٤٥ - ٢٤٧ .

فى اطار الظروف المتاحة . وحينما يكون هناك تناقض فى الأفكار أثناء المناقشة ، فان المدير يجب أن يعتبر ذلك طبيعياً فى عملية التفاوض . ذلك أن وجود التناقض يعتبر قوة ايجابية فى الاتصال ، كما أنه عنصر عام فى المجتمع .

وإذا أخذنا مثالا للتمثيل والتفاوض فى ظرف عادة ما يعتبر أصعب أنواع المفاوضة ، وهو التفاوض مع المستخدمين فيما يتعلق بشروط العمل ، والأجور ، والامتيازات الواجب توافرها ، حيث توجد نقابات للصحفيين ، ونقابات لعمال المطابع مثلا ، بينما يخضع موظفو وعمال الاذاعة والتليفزيون لنظام المستخدمين الحكومى . وحينما يتم التفاوض مع هؤلاء المستخدمين ، فإنه يأخذ شكلين : تفاوض جماعى ، وتفاوض فردى .

والتفاوض الجماعى هو اجراء حوار ومساومة بين الادارة والعمال ، الذين يشتركون فى المفاوضات من خلال ممثلين عنهم ، يخولونهم صلاحية التفاوض ، والاتفاق باسمهم . وهو بهذا يكون عكس التفاوض الفردى ، الذى يتم عادة بين صاحب العمل ، وبين الفرد العامل دون بقية زملائه العاملين فى المؤسسة .

وفى العادة ما يتم التفاوض الجماعى مع الادارة ، بناء على دعوة من نقابات العمال ، التى تمثل العاملين فى المؤسسة . ويتوقف نجاح عملية التفاوض مع الادارة على قبول الادارة بدور النقابة كممثل للعاملين . ونجاح عملية التفاوض هذه تتطلب توفر صدق النية فى التفاوض ، للخروج باتفاق يرضى الطرفين . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استماع الطرفين لآراء بعضهما . والقبول بمناقشة أوجه الاختلاف أو التناقض ، وان عدم صدق النية قد يؤدى الى سوء الفهم ، والذى سيزيد من حدة التناقض بين المتفاوضين .

وفيما يلى بعض الخطوات الرئيسية الهامة فى عملية المناقشة : -

(١) عرض دقيق لطبيعة المشكلة ، وحجمها ، وتوفير المعلومات حولها .

(٢) تحديد أسباب المشكلة .

(٣) تحديد الهدف الذى سيحققه حل المشكلة .

(٤) تقدير حدود قدرة الجماعة على حل المشكلة وتنفيذ ذلك .

(٥) اقتراح حلول ممكنة متعددة .

(٦) اختيار الحلول ، فى مواجهة الأهداف ، والقيود .

(٧) تقبل حل نهائى للمشكلة .

(٨) وضع الحل فى المجال العملى .

ولاشك فى أن أهم ما يجب أن يمتلكه المفاوض ، هو قدرته على المناقشة لحل المشكلات التى تواجهه مع الآخرين ، أو من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح مؤسسته .

وتخضع عملية التفاوض إلى مهارات شخصية يجب أن تتوافر فى المدير ذاته . ذلك أن قدرته على ادراك الحدود التى يمكنه بها أن يقدم تنازلات – مثلا – فى الوقت الذى يضمن مصلحة مؤسسته على المدى البعيد ، يعتمد على بُعد الرؤية لديه .

ومهما قيل عن التمثيل والتفاوض ، فانهما عصب الاداره الناجحة ، لأنه من خلالهما يتم تحقيق اتصال المؤسسة بالعالم الخارجى حولها ، ومن خلال هذا الاتصال ، ومدى فعاليته ، يمكن للادارة أن تحقق مكاسب لها ولمؤسستها ، أو تخسر الكثير اذا فشلت فى تمثيل مؤسستها كما يجب، أو فشلت فى المفاوضة لصالح تلك المؤسسة .

* * * * *

* * *

*

قائمة المراجع

* ابراهيم إمام (دكتور)

- وكالات الأنباء (القاهرة - دار النهضة ١٩٧٢)

* ابراهيم الداقوقى (دكتور)

- نظرة فى إعلام العالم الثالث من خلال الأنظمة الاذاعية فى الدول النامية - (بغداد - مركز التوثيق الاعلامي لدول الخليج العربى ١٩٨٢)

* اتحاد الاذاعة والتليفزيون - جمهورية مصر العربية

- الكتاب السنوى ١٩٩٠ / ١٩٩١

* أحمد إبراهيم أبو سن (دكتور)

- الادارة فى الاسلام (دبى - المطبعة العصرية ١٩٨١)

* جيهان أحمد رشتى (دكتوره)

- الأسس العلمية لنظريات الاعلام (القاهرة - دار الفكر العربى ١٩٧٥)

* دار التحرير للطبع والنشر

- اللائحة الأساسية للمؤسسة (مخطوطه بالآلة الكاتبة - بدون تاريخ)

* سهير عبد الغنى بركات (دكتوره)

- الاذاعة الدولية - دارسة مقارنة لنظمها وفلسفاتها (الكويت - مؤسسة على جراح الصباح ١٩٧٨)

* السيد عبده ناجى (دكتور)

- الادارة العامة - مدخل إدارى (القاهرة - دار النهضة العربية - الطبعة الثالثة ١٩٩١)

* شوقى حسين عبد الله (دكتور)

- أصول الادارة (القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٨٦)

* صالح أبو إصبع (دكتور) وخالد محمد أحمد

- ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى (دمشق - صبرا للطباعة والنشر ١٩٨٤)

* صليب بطرس (دكتور)

- ادارة الصحف (القاهرة - الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٤)

* عبد العزيز الغنام (دكتور)

– مدخل في علم الصحافة – الجزء الثانى – الصحافة الاذاعية – التخطيط للبرامج الاذاعية راديو وتليفزيون (القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨٣)

* المجلس الأعلى للصحافة – جمهورية مصر العربية

– القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة .

– اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطه الصحافة

* محمد سيد محمد (دكتور)

– اقتصاديات الاعلام – الكتاب الأول – المؤسسة الصحفية (القاهرة – دار الثقافة العربية ١٩٨٩)

* محمد فريد محمود عزت (دكتور)

– مدخل الي الصحافة (القاهرة – مكتب أحمد فؤاد للكمبيوتر ١٩٩٣)

– وسائل الاعلام السعودية والعالمية / النشأة والتطور (جدة – دار الشروق ١٩٩٠)

– قاموس المصطلحات الاعلامية – انجليزى / عربى (جدة – دار الشروق ١٩٨٤)

– وكالات الأنباء فى العالم العربى (جدة – مكتبة العلم ١٩٨٣)

* محمود علم الدين (دكتور)

– الاخراج الصحفى (القاهرة – العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٩)

– المجلة التخطيط لإصدارها ومراحل انتاجها (القاهرة – العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٠)

* وكالة أنباء الشرق الأوسط

– الهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الأوسط – الجزء الأول (القاهرة ١٩٧٥)

* * * * * * * * * * * *

* * * * * *

* * *

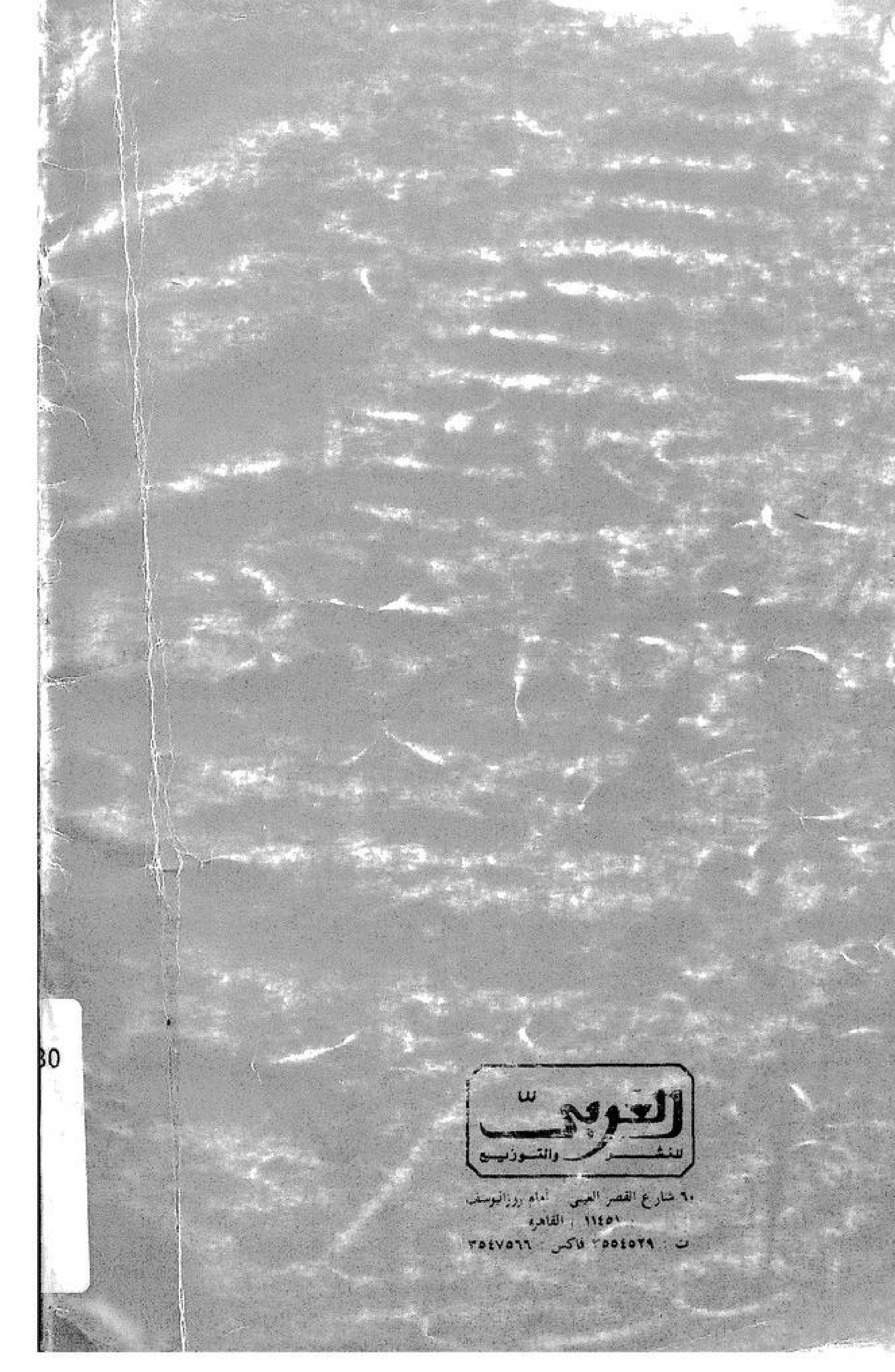
*

محتويات الكتاب

الموضـوع	الصفحة

رقم الايداع : ٩٤/٢٥٩٩

I.S.B.N
977-5040-27-2


العربي
للنشر والتوزيع
٦٠ شارع القصر العيني أمام روزاليوسف
١١٤٥١ القاهرة
ت : ٣٥٥٤٥٢٩ فاكس : ٣٥٤٧٥٦٦